広域関東圏の中小企業に学ぶ！

知財戦略コンサルティング活用事例集

～専門家との協働で実践する知的財産経営～

企業の新しい「かかりつけ医」

本書は、「知財戦略の専門家の活用」という視点から、中小企業の知財戦略のポイントをまとめた事例集です。
中小企業の経営者、知的財産を担当する技術者の方は、ぜひお読み下さい！

2008年3月
関東経済産業局

はじめに

我が国の中小企業は、知的財産に関する経験や体制が十分ではないため、優れた技術を持っていてもそれが競争力の強化につながりにくいのが現状です。近年のグローバル化や市場競争の激化の中で、中小企業がリスクを減らし、事業を優位に進めていくためには、知的財産を最大限に活かしていくことが重要となります。すなわち、知的財産戦略の確立が急務です。しかしながら、中小企業では知財戦略を考える時間や人手がないのも事実でしょう。

最近では、中小企業の知財戦略を支える「専門家」が育ちつつあります。技術士、中小企業診断士、弁理士、弁護士、公認会計士、専門のコンサルタントなど――これらの専門家は、知的財産という切り口から、企業の研究開発戦略や事業戦略を協働で考える「知財戦略コンサルティング」という新しい支援サービスを始めています。この支援は従来の代理業務や、実務指導を超えて、中小企業の経営に知的財産を深く根付かせ、企業価値を高めることに貢献します。

本書は、このような知財戦略コンサルティングの事例をわかりやすく紹介したものです。この事例を読めば、専門家と共に知財戦略を立案していくためには、企業としてどのように取り組めば効果的なのかが具体的に理解できるでしょう。外部のスペシャリストの活用方法という視点で編集された新しい事例集です。

また、これまで中小企業にはあまり馴染みのなかった専門家（知財戦略コンサルタント）へのインタビュー集を収録していますので、中小企業の知財戦略の考え方やコンサルタントの支援内容がわかることでしょう。

知財戦略の専門家は、企業にとって新しい「かかりつけ医」です。企業の元気な成長のため、健康診断をしてもらいませんか。中小企業の経営者、知的財産を担当する技術者の方は、ぜひ本書をお読み下さい。本書が皆様の知財戦略の構築や、専門家活用のための一助となれば幸いです。

本書の成果は、関東経済産業局「平成19年度地域知財戦略支援人材育成事業」にご協力いただいた委員会委員、モデル支援企業、実地研修講師のコンサルタントの方々、専門家の方々のご協力のたまものであり、ここに関係者各位に厚く御礼申し上げる次第です。

2008年3月　関東経済産業局

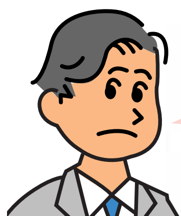
目 次

第1章

知財戦略とコンサルティング

～専門家の活用ノウハウ～

1-1　知的財産と企業経営



中小企業経営者

知財なんて経営者からみたら、しょせん経営資源の一つに過ぎないよ。真似されたくなかったら特許を取ればいいんでしょ。まぁときどきは考えているけど、そんなに重要な意味があるのかな。

「知財は重要だ!」「知財戦略の構築が急務!」--こんな言葉を聞いたことはありませんか?近年、ビジネスの世界で知的財産の重要性が指摘されています。これはなぜでしょうか。

本節では、あらためてこの「知的財産」や「知的財産戦略」について、本書では企業経営の観点から考えます。

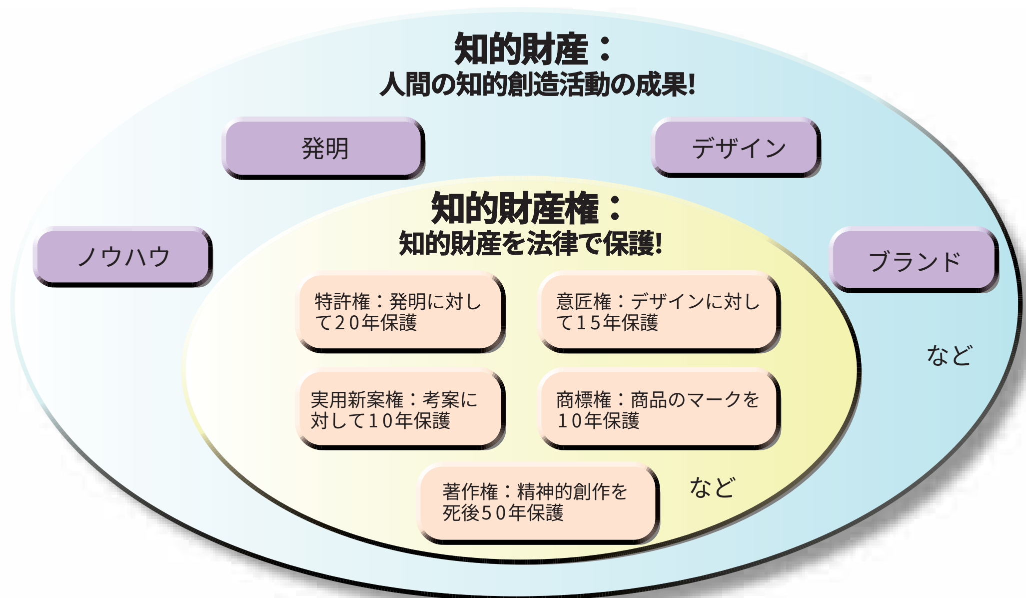
まず始めに、一般的に「知財」（ちざい）と一括りにいわれることが多いのですが、「知的財産」と「知的財産権」との意味は異なります。知的財産というのは、発明やデザインなど知的に創造されたものや、企業のブランドイメージを示す名称やマークを指した言葉です。簡単にいうと、人間の幅広い知的創造活動の成果のことです。ですから、たとえば企業の技術者による研究開発活動の成果は「知的財産」に該当します。差別化された知的財産を生み出したり、それを対外的にアピールしたりすれば、顧客からの評価を高めることになり、取引・売上につながります。

ところで発明やノウハウといった「知的財産」は、その内容が他社に伝わると簡単に真似されてしまいます。せっかく研究開発活動へ投資しても他社に真似されてしまっては、技術者も意欲が湧かなくなります。

そこで、知的財産を法律で保護したものが「知的財産権」です。具体的な権利としては「特許権」だけでなく、「実用新案権」、「意匠権」、「商標権」などがあります。知的財産が知的財産権として権利化されると、その内容が公開される代わりに、一定の期間独占的にその知的財産を実施する権利が与えられます。「独占的に実施」という意味は、他社が真似してはいけないということです。つまり、企業経営にとって知的財産権の取得は、市場への参入障壁を築く効果があります。

「知的財産」と「知的財産権」とでは意味することや、企業経営に与える効果も異なります。これらの言葉を意識的に使い分けて、知的財産戦略を考えることが重要です（図表1-1参照）。

図表1-1　知的財産と知的財産権のイメージ



ここがポイント

○知的財産は、知的創造活動の成果。
○知的財産権は、知的財産を法律で一定期間保護したもの。

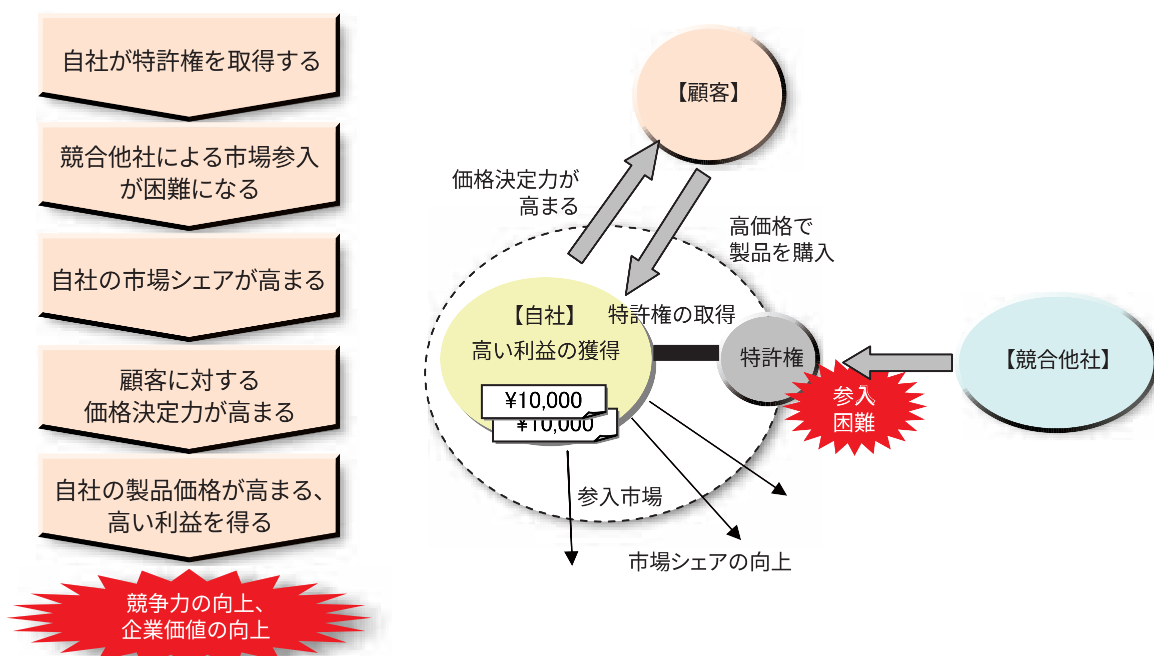
■ 知的財産は企業経営にとってどのような意味を持つの?

ここで、知的財産権の取得等によって「知的財産」をマネジメントすることの企業経営に対する意味についてもう少し考えてみましょう。

たとえば他社と一味違う差別化された研究開発の成果を生み出した場合、顧客からの評価を高めることにより、その製品が売れるかもしれません。しかし、これだけでは競合他社が同じような製品を作って市場に参入してくるリスクが残されます。顧客からすれば、技術力に大差が無く、品質や納期が同程度の製品の場合は、価格が安い方を選ぶのが合理的な選択です。その結果、競合他社との価格競争に陥り、高い利益を得るのが難しくなってしまうでしょう。つまり、研究開発に注力するだけでは「利益」を得ることができません。

ここで「特許権」を取得した場合はどうでしょう。競合他社は特許権の存在から同じような製品を作ることが難しくなり、市場に参入しにくくなります。先述のように知的財産権は市場への参入障壁の役割を果たします。結果的に、他社との価格競争には陥らず、自社製品の価格を決める主導権を握ることができます。つまり、価格決定力が高くなります。このようにして知的財産権を取得すると、高い利益につながるのです（図表1-2参照）。かつて米国の元大統領リンカーンは「特許制度は、天才の火に利益という油を注いだ」といっています。

図表1-2　知的財産のマネジメントによる競争力の向上



知的財産をマネジメントすることの企業経営にとっての本質的な意味は参入障壁の構築、利益への貢献という点ですが、このほかにもあります。たとえば、顧客や投資家へのPRという意味もあるでしょう。そもそも特許権が登録されていれば、その技術は「新しいこと」「容易に考え出すことができないこと」といった基準をクリアしているはずです。知的財産権を取得していることを顧客や投資家にPRすれば、技術力や事業戦略に対する信頼を高め、製品の販路が拡大したり、資金調達が容易になったりする可能性もあります。最近では、知的財産の情報を「知的財産報告書」「知的資産経営報告書」といった形で発信し、対外的にPRを展開している企業も出始めています。さらにこうした積極的な情報開示の結果、金融機関からの融資を利用することができた企業もあります。

また、特許権の情報を上手く活用して、研究開発や事業のテーマを決めることもできます。特定のテーマに関する特許権の出願傾向を調査・分析して、自社の研究開発の投資をどのような分野に集中すれば良いかを明らかにすることができるでしょう。このように、知的財産権は企業の研究開発戦略や事業戦略を決める上で重要な情報となります。

忘れてはならないのは、知的財産権の存在は技術者の研究開発への意欲を高める効果があることです。技術者が発明した成果が権利として登録されれば、さらにそれが企業経営に貢献しているとなれば、自らの仕事に「誇り」や「自信」を持つのではないでしょうか。研究開発への組織風土を活気あるものに変えるキッカケとして、知的財産のマネジメントに取り組んでみませんか。

ここがポイント

○知的財産のマネジメント（権利化等）は、市場への参入障壁を築き、利益を生み出す。
○また、研究開発戦略、事業戦略に対しても様々なメリットがある。

■ What's知的財産戦略?

知的財産を権利化することで市場の競争環境をコントロールし、利益を生み出すとともに、企業の研究開発戦略や事業戦略と深い関係にあるということが分かりました。

では、知的財産戦略、知財戦略とは一体何なのでしょうか。

「戦略」を使った言葉として「経営戦略」や「企業戦略」がよく言われますが、これは経営の目的を達成するために、外部の経営環境に対応し、経営資源を効果的に活用することです。長期的な視野で全社的に目指すべき方向性を示す基本方針といえます。

経営戦略と同じことが、企業の知的財産戦略にもいえます。

知的財産戦略とは、企業が蓄積してきた知的財産を重要な経営資源の一つとして明確に位置づけた上で、競争力を向上させる（利益を生み出す）観点から、他の経営資源や開発・生産・販売プロセスと効果的に結合・融合させていく基本方針のことです。換言すると、知的財産を企業経営の中で明確に意味づけ、最大限に活かすための戦略です。なお、このような知的財産戦略が根付いた経営のことを、知的財産経営と呼んでいます。

ここで、企業の競争力強化に結び付くことが重要です。その目的がない限り知的財産戦略とはいえません。たとえば、何の目的も基準もなく、とりあえず特許権をたくさん出願するといった「ノルマ制」のような取り組み方（特許権の出願自体が目的になるような取り組み方）は、かえって企業価値を損なうこともありますので、この場合は厳密には知的財産戦略とはいえません。競合他社に対する優位性を築くために、必要な技術を権利化して参入障壁を築く、というのが戦略の在り方です。

もう1つ重要なのは、企業の固有の環境や経営資源を十分に考慮することです。企業によって置かれている環境や、業種・業態も異なります。そのため、知的財産の経営における位置づけや、取り組み方も違います。たとえば、市場環境や製品ライフサイクルによっては、一概に特許権によって参入障壁を築くのが合理的な選択肢かどうかも分かりません。それよりも、ノウハウとして技術情報を秘匿することや、逆に、すみやかに技術情報を公開して市場の活性化を促すことが効果的な場合もあると考えられます。その企業の固有の状況をしっかりと考えるのが戦略的思考であり、そのため知的財産戦略は千差万別なのです。

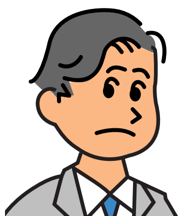
最後に留意したいことは、**知的財産戦略が特に必要になるのは、「技術力」を企業の強みとしている場合**です。知的財産は経営資源の一部であり、必ずしも知的財産戦略を構築すれば経営戦略は十分であるとは限りませんが、技術力を強みとする企業にとって、その強みを特許権等でどのように保護していくかという知的財産戦略は、特に経営上重要なテーマの一つになると考えられるからです。企業経営においては、まず自社の強みをしっかりと認識した上で戦略を考えることに留意する必要があります。

すなわち、企業経営では「知的財産戦略ありき」とはなりません。とはいうものの、中小企業においては知的財産の重要性がますます高まっています。それを次節で説明します。

ここがポイント

○知的財産戦略は、企業の競争力を強化するためのもの。
○知的財産戦略は、知的財産を最大限に活かすための基本方針である。

1-2 中小企業にとっての知財戦略の重要性



中小企業経営者

知的財産が重要なのは分かったけど、特許にお金をかける余裕がないよ。とりあえず開発成果が出てからでいいんじゃないの。それより中小企業にとっては売上を稼ぐことの方が重要。最近は得意先が中国に進出しちゃって、これから先も取引してくれるのか心配。どうすればいいの？

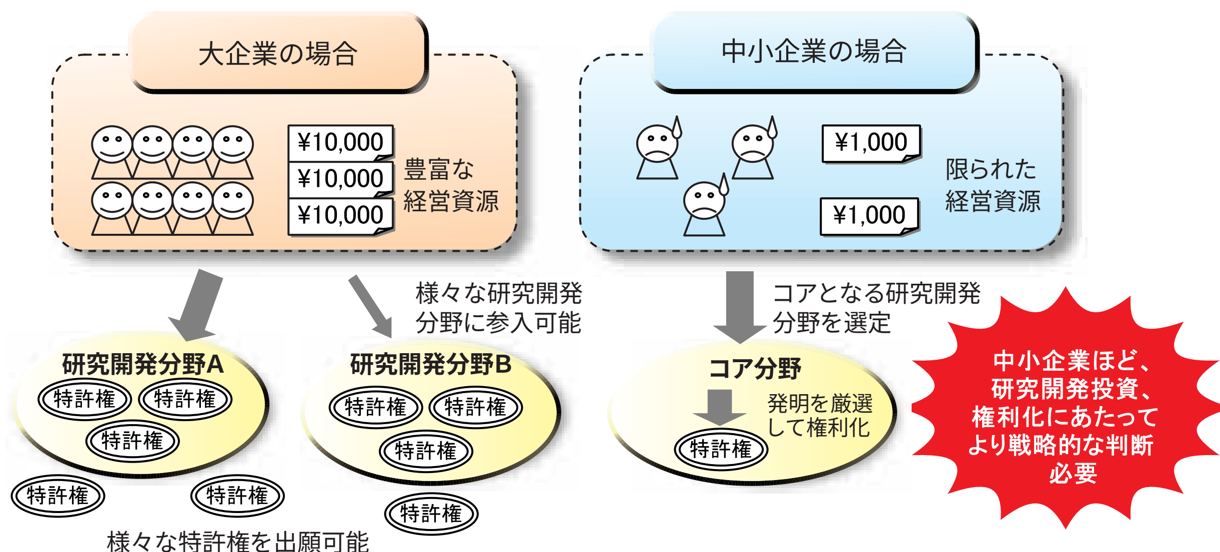
ここまでは、知的財産の企業経営における意味を考えてきました。これは中小企業であれ大企業であれ、企業規模によらず共通のことです。では、とりわけ中小企業で知財戦略が重要なのはなぜでしょうか。

企業が知財戦略を考える時、どのような研究開発分野に投資をすればよいのか、あるいは、どのような研究開発成果について特許出願を行えばよいのか、戦略的な意思決定が求められます。とくに研究開発や特許出願には、資金はもとより人手も含めた一定の投資が必要です。さらにいえば、知財戦略の判断の誤りは、近年の侵害訴訟や模倣品の流通をみてもわかるとおり、企業経営に致命的な損害を与えかねません。

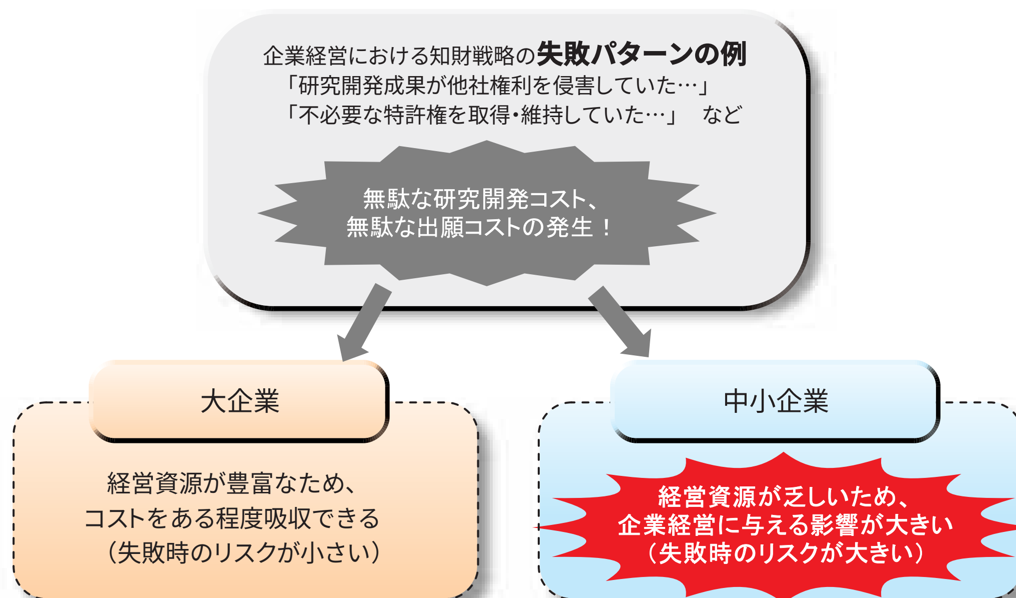
翻って、中小企業では、大企業に比べると人材や資金といった経営資源が限定されるため、研究開発投資や知的財産権の出願・補正手続等に対して、無駄なコストをかけるわけにはいきません。その意味では、知的財産についてはより厳しい意思決定を行い、限られた経営資源を戦略的に投資する必要があります。事業規模が大きい大企業は様々なテーマの研究開発を行ったり、多数の特許権を出願したりする余裕がありますが、中小企業では真に必要なことに絞って人材や資金を投入せざるを得ません。コアとなる研究開発分野を厳しく見極め、その中で必要な発明に厳選して権利化していく高度な判断が求められるのです（図表1-3参照）。

また、知的財産戦略が失敗した場合、中小企業では経営に与える影響が大きいことも重要です。たとえば、コア分野への研究開発投資を行った結果、販売を目前にして、その技術が他社権利を侵害していることが分かった場合、権利者から実施許諾を得ない限り販売することができなくなります。無駄な研究開発コストが発生するのはもちろんのこと、最悪の場合、最初から研究開発分野の選択をやり直す必要があります。大企業であればある程度の失敗は吸収できますが、コア分野に集中投資してきた中小企業ではそうはいきません。中小企業にとっては知的財産のリスクが大きいのです（図表1-4参照）。

図表1-3　中小企業における経営資源と知的財産戦略



図表1-4　中小企業における知的財産戦略の失敗リスク



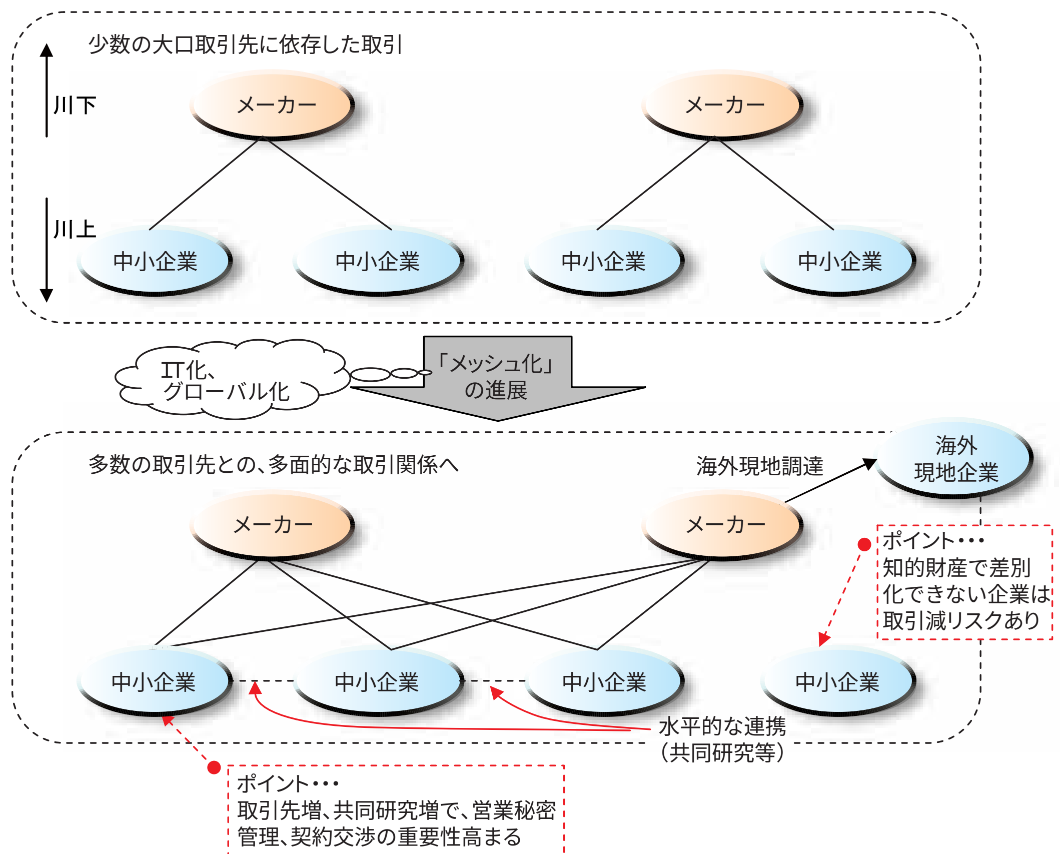
ここがポイント

○経営資源が限られる中小企業ほど、研究開発投資や権利化には戦略的な視点が不可欠。

このような中小企業の内部事情のほか、外部環境も変化しています。とくに製造業では、グローバル化を受けて、大手メーカーが取引先を合理的に選別する傾向が強まり、従来の長期的な取引関係から、下請取引や系列取引に依存しない多面的な取引関係に変化しています（最近では「メッシュ化」ともいわれています）。たとえば、継続的に受注をしてきた大手メーカーに、ある日契約を打ち切られるような事態も起こり得ます。その意味で、これまで以上に中小企業の「力」が試されるようになってくるでしょう。単なる受注製品の製造から、**高度な技術に裏付けられた自社製品を開発していく上で、知財戦略の重要性はますます高くなっています。**

また、取引関係の多様化により中小企業の取引先が増加すること、中小企業の水平的な連携によって共同研究等への取り組みが活発化していることから、他社からの技術流出のリスクも高まっています。その意味では、これまで以上に営業秘密管理が求められるともいえます（図表1-5参照）。

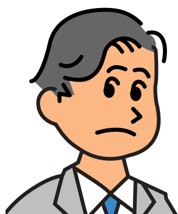
図表1-5　ものづくり中小企業の取引関係の変化と知的財産戦略



ここがポイント

○中小企業の取引関係の多様化により、知的財産戦略の重要性はますます高まる。

1-3　知財戦略コンサルティングって何？

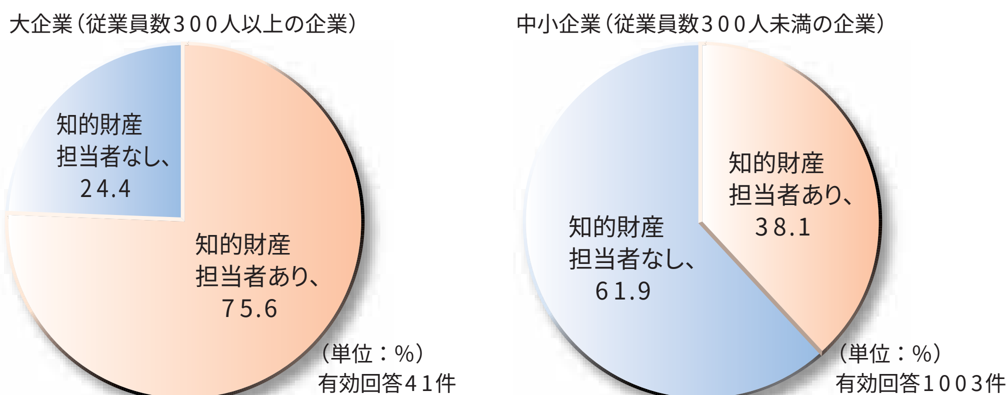


中小企業経営者

知財の重要性はわかったけど、うちの会社のどこが問題なんだろう。このままだとどんな問題が起こるのか見当もつかないな。ちゃんと現状を踏まえて知財戦略を考えたいけど、社内には時間を割ける人なんているわけないよ。技術者も納期に追われて大変なんだから。

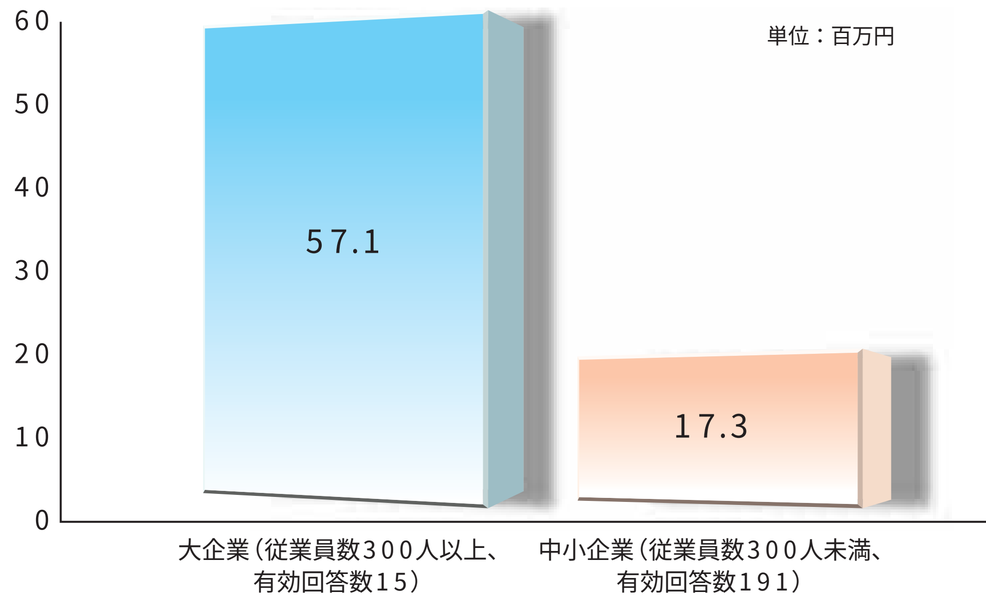
中小企業が知財戦略を立てるには、どうしたらよいのでしょうか。自社を取り巻く経営環境や技術動向、社内の現状を分析して、実態に即した戦略を立てたいものです。しかし、先述したように、中小企業ではその戦略を考える人材も時間も限られています。実際にマクロデータをみると、中小企業において知的財産担当者がない企業が約6割に上ります（図表1-6参照）。知的財産への年間予算も大企業と比較すると低い水準にあります（図表1-7）。社長も技術者も忙しく、**研究開発戦略や出願戦略を考える時間も人手もないのが現状ではないでしょうか**。そのような中で、知的財産については経営者の「経験」と「勘」に頼らざるを得ません。しかしながら、知的財産のリスクを甘く見積もると、中小企業の経営に致命的な損害を与えかねないのは先述のとおりです。

図表1-6　大企業と中小企業における知的財産担当者の有無の比較



（資料）財団法人知的財産研究所「中小・ベンチャー企業における知的財産の活用方策に関する研究会報告書」（2005年3月）のアンケート結果より

図表1-7　大企業と中小企業における知的財産の年間予算（人件費を含む）の比較



（資料）財団法人知的財産研究所「中小・ベンチャー企業における知的財産の活用方策に関する研究会報告書」（2005年3月）のアンケート結果

そこで、中小企業の現実的な選択肢の1つとして、**外部の専門家の支援を得ることが考えられます**。最近では、こうした専門家による知財戦略に対する支援のことを**「知財戦略コンサルティング」**や「知財経営コンサルティング」、「知的財産コンサルティング」と呼んでいます。

このコンサルティングは、知的財産を切り口として企業の事業展開を総合的に支援し、競争力の向上を狙うものです。これにより、知的財産経営の考え方を中小企業の経営に組み込むことができます。

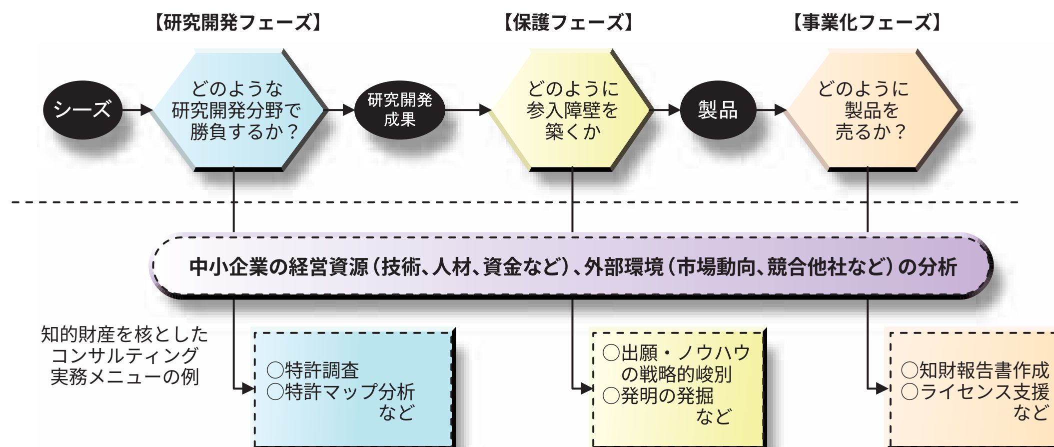
ここで留意したいのは、知財戦略コンサルティングは、**単なる権利化の代理業務や法制度のアドバイスではない**、ということです。中小企業の固有の問題点を把握し、それに即した形で事業戦略に対する知的財産の意味を明確にするための支援です。具体的なコンサルティングの手法として、発明発掘支援や特許マップに基づく研究開発テーマの分析、事業の参入障壁を築くための出願戦略の検討、知的財産報告書・知的資産経営報告書による情報開示等が考えられます（図表1-8参照）。

コンサルティング風景



第1章　知財戦略とコンサルティング

図表1-8　知財戦略コンサルティングの内容、実務メニュー



知財戦略を支援する専門家は、「医者」に似ています。とくに日ごろからのリスクマネジメントという意味では、病気にならない体質をつくるための予防医学を得意とする医者に近いかもしれません。知的財産という切り口から企業を診断して、大きな問題を未然に防ぐとともに、健康をさらに増進させるための戦略的なアドバイスをします。企業の元気な経営を支える「かかりつけ医」と付き合ってみるのもよいでしょう。

もちろん、企業が知的財産を学んでゆけば独力でも処方箋が分かりますから、専門家との協働が前提になるわけではありません。ただし、人手が限られる中小企業では1から知財戦略を学んでゆくのは相応の時間がかかりますし、その間にビジネス環境も変化して、リスクが高まる可能性もあります。コンサルティングを行うIPトレーディング・ジャパンへのインタビューによれば（102ページ）、「コンサルタントを活用すれば、1からではなく、もっと高いレベルから（知財戦略を）スタートできる」でしょう。すなわち、「高いステージからスタートアップしたい」「新しい戦略のために時間を買いたい」といった場合は、専門家の活用が向いているかもしれません。

では、具体的にどのようなコンサルティングを行うのでしょうか。イメージを持つために、次に特許マップ分析とそのコンサルティングを取り上げます。

ここがポイント

○中小企業は専門家と共に知的財産戦略を構築するのも有効。
○知財戦略コンサルティングの専門家は、企業の健康増進をアドバイスする「かかりつけ医」。



コンサルティング活用事例

～特許マップの分析による研究開発戦略、事業戦略の検討～

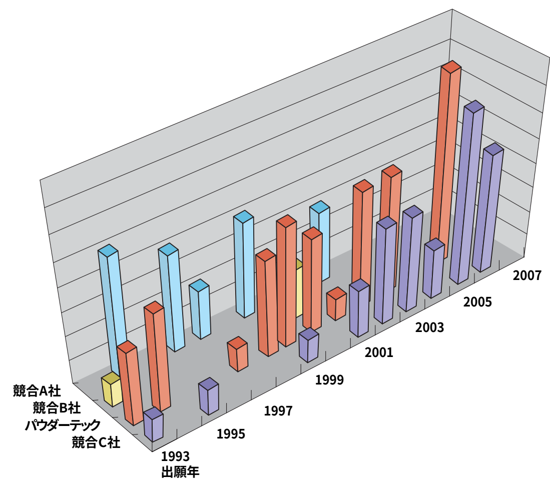
「特許マップ」とは、特許情報を分かりやすく視覚化したものです。特許情報は市場や顧客ニーズを探索するための極めて質が高い情報の1つですから、この特許マップを分析することによって研究開発戦略、事業戦略の立案に役立てることができます。

たとえば、他社と自社の権利化情報を視覚化すれば、業界における各社の強みや弱みが明確になり、自社の位置づけを把握することができます。この結果「どのような研究開発テーマで勝負するべきか」「どのように参入障壁を築くべきか」といった研究開発戦略や事業戦略を立てる上での客観的な論拠となるのです。

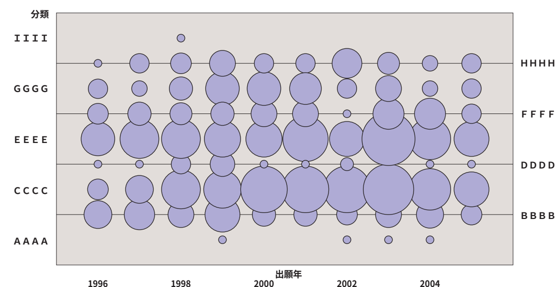
しかし、出願の調査やビジュアル化には手間がかかりますし、最初は企業の技術者だけでは難しいかもしれません。そこで、専門家と共に特許マップを作成・分析して、今後の戦略を検討するのです。

実際のコンサルティング事例をみてみましょう。

コピー・プリンタ機器用のキャリア(トナーを運ぶ鉄粉)で世界シェアの約3分の2を誇るパウダーテック株式会社(詳細は37ページ)へのコンサルティングでは、ある技術分野において他社と自社の出願件数を時系列でマップ化しました。マップをみると、まず、業界の中でもパウダーテック社の特許出願件数が優位を保っていることがわかり、この技術分野において特許権が参入障壁として機能していることの裏づけになりました。他社の中では、A社やB社の出願件数は近年減少していますが、C社の出願件数が伸びています。特許情報の観点からは、同社の研究開発においてC社が脅威になる可能性があります。



また、同社では、顧客メーカーX社のある技術分野の中の細分類ごとに出願件数を調査しました。その結果、細分類Cや細分類Eに定常的に多くの出願が集中していることがわかりましたが、直近の件数は微減しています。



したがって、この細分類における顧客メーカーのニーズや研究開発が、最近減少している可能性もあります。

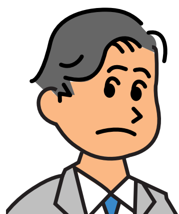
　さらに、コンサルティングチームは現在開発中の新技術分野（新型キャリア）についても特許マップを作成・分析し、新技術分野では競合他社はどのようなテーマで研究開発を行っているのか、それに対して自社はどのような対応を採るべきかを分析しました。

　このように、パウダーテック社の事業戦略を検討する上で、特許マップを通じた質の高い、客観的な視点からの検討が可能になりました。また、コンサルティングチームと企業チームが協働でマップを作成したため、「今後も継続的に研究開発戦略を検討・精査していくためのベースができた」（同社担当者のコメント）といいます。

　経営資源の限られる中小企業では、本当に必要な研究開発テーマや、権利を考える必要がありますので、特許マップは強い武器になるでしょう。

※上記事例の詳細や、その他の事例は、本書の第2章を参考にして下さい。

1-4 知財戦略コンサルタントとはどのような専門家か



中小企業経営者

知財戦略を支援してくれることは分かったけど、じゃあ具体的には誰がやってるの?
特許については付き合ってる弁理士にすべてお任せしているけど、知財戦略なんて見てもらえるのかな。

特許権を出願したことがある中小企業であれば、すでに弁理士に代理業務を依頼していると思います。もしこれから知財戦略コンサルティングを受けたいと考えていたら、弁理士は権利化の専門家ですから、その弁理士に出願や補正手続等の代理業務にくわえて、自社の知財戦略に対するコンサルティングをしてもらうという方法も考えられます。たとえば、**自社の「事業」に貢献するような特許権の出願戦略についても相談してみるとよいのではないでしょうか。**ある発明が生まれたら、「その発明でどのような事業をしたいのか」、「その発明に関する事業環境はどのようになっているのか」、「事業化にあたって社内の人材や生産・販売体制がどのような状況なのか」といった事業戦略を弁理士に説明して、どのような出願戦略を立てれば良いのか相談してみましょう。

また、知財訴訟やライセンス交渉、契約締結などの知的財産の「活用」を中心としたコンサルティングの場合は、企業の知的財産や契約に詳しい弁護士に相談するのがよいでしょう。この場合でも、知的財産を活用するにあたっての事業戦略を弁護士に説明するのが第一歩です。

最近では知財戦略コンサルティングを専門に扱うコンサルティング会社も現れています。独自のネットワークをもとに、知財戦略だけでなく事業戦略や研究開発戦略まで幅広いサービスにワンストップで対応しているのが特徴です。コンサルティング会社についてはあまり知られていませんので、この事例集の96ページでは代表的なコンサルティング会社のインタビューにより、その事業内容やコンサルティングの基本方針を掲載しています。

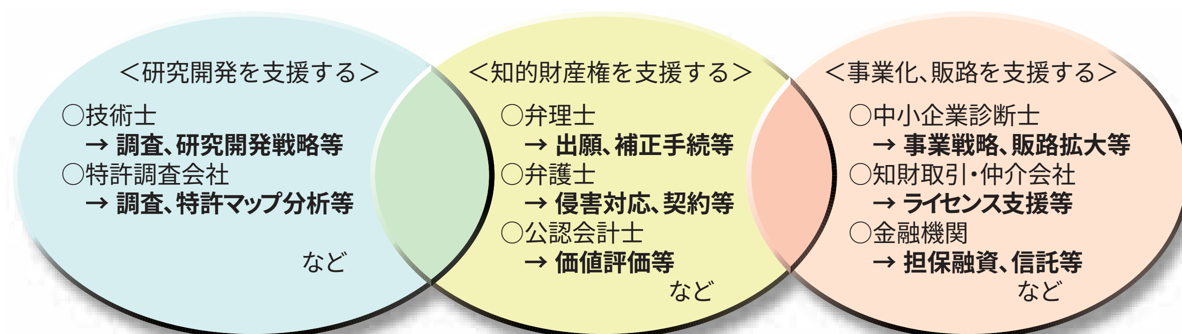
このほか、研究開発戦略を中心とするならば技術士や技術系のコンサルティング会社、事業戦略ならば中小企業診断士や経営コンサルティング会社、知的財産の評価であれば公認会計士など、企業が抱える悩みに応じた専門家が考えられます。

知財戦略には様々な専門家がいます。**知的財産戦略の目標、コンサルティングの目的に応じて、どのような専門家が望ましいかを決めます**(図表1-9参照)。

ただし、**知的財産戦略は、研究開発戦略や事業戦略と三位一体で確立していくものであるため、単一の領域の専門家では対応しきれないことが多い**と考えられます。たとえば、弁理士や特許調査会社による特許調査の結果、攻めるべき研究開発テーマが決まったとしら、そのテーマを実現するための研究開発マネジメントに対する助言は、技術士や技術系のコンサルタントのような専門家が優れている可能性もあります。このような場合では、**異なる専門家で組成された支援チーム**

に依頼する方法が現実的です（あるいは総合的な支援機能を有する専門のコンサルティング会社への依頼も有効です）。

図表1-9　専門家マップ

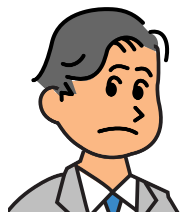


ここがポイント

○日ごろ付き合っている専門家に「事業」や「研究開発」に貢献する知財戦略を相談してみよう。

○研究開発戦略や事業戦略といった幅広い問題を解決する場合、異なる専門家で組成された支援チームに依頼する。

1-5 専門家の探し方・選び方



中小企業経営者

よし！うちも「知財戦略コンサルティング」とやらを依頼してみようかな。
でも、専門家の「コネ」もないし、誰に頼めばいいんだろう。
誰か良い専門家を紹介してくれるといいんだけどなあ。

前節でみたように知財戦略を支援する専門家はたくさんいます。

では、これまでに取引がない専門家の場合は、どのように探せばよいのでしょうか？　特定の人脈を頼って紹介してもらうと安心ですが、それが最良の方法かどうかはわかりません。

最近では専門家ごとに便利な人材データベースや公的な人材紹介事業があります。まずは、こちらにアクセスして、気軽に活用してみてはいかがでしょうか。

弁理士を探したい

Access!

弁理士ナビ（日本弁理士会）　http://www.benrishi-navi.com/
○中小・ベンチャー企業に対応する意思のある弁理士を探せます。
○取り扱い業務の検索項目に「知的財産戦略コンサルティング」があります。

弁理士マッチング支援システム（東京都知的財産総合センター）
http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/benrishi/index.html
○電子メールを利用した双方向のマッチングシステムです。
○東京都内の中小企業を対象にしています。

弁護士を探したい

Access!

弁護士知財ネット　http://www.iplaw-net.com/
○知財訴訟や法律相談等の相談について、まずは地域会の連絡窓口に問い合わせます。

中小企業診断士を探したい

Access!

ビジネスクリニック（社団法人中小企業診断協会）
http://www.j-smeca.jp/contents/004_goshoukai.html
○中小企業診断士の紹介・斡旋を無料で行っています。

企業OBを探したい

Access!

企業等ＯＢ人材マッチングサイト（独立行政法人中小企業基盤整備機構）
http://search.ob-jinzai.jp/obkoukai/l
○アドバイス可能分野の検索項目に「法律・特許」があります。

上記では、各分野の専門家の人材データベースを紹介しました。一方で、「知財戦略コンサルティング会社」のデータベースはあるのでしょうか？　残念ながら、わが国では専門のコンサルティング会社の数がまだ限られているため、データベースは整備されていません。

ただし、手がかりはあります。特許庁「特許情報提供事業者リスト集」(http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/kanren/gyousya.htm)、独立行政法人工業所有権情報・研修館「知的財産権取引業者データベース」(http://www.ryutu.inpit.go.jp/agents/index.html)などで、知的財産ビジネスを展開している企業が掲載されていますので、そこから知財戦略のコンサルティングを行っている企業を探す方法があります。

また、独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」(http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual_2006.htm)では、モデル支援を行ったコンサルティング事業者が掲載されています。自社と同じような業種・業態のモデル支援企業を支援したコンサルティング会社を見つけるのも1つの方法です。

■ 専門家をどのように選びますか?

どのような支援メニュー・技術分野に対応できるのか、中小企業のおかれた環境によって、専門家を選ぶ観点は様々です。

知財戦略のコンサルティングでは、知財戦略だけでなく、事業戦略や研究開発戦略との関係性を捉え、企業経営における知的財産の位置づけを考えてもらう必要があります。その意味で、専門家は幅広い視点を持っている必要があります。知的財産とビジネスを両面からみることができる方が望ましいといえます。ただし、実際には幅広いスキルを持つ専門家はまだまだ少ないのが現状ですから、普段お付き合いしている弁理士のみでは対応できない場合には、知り合いの中小企業診断士や技術士などにも依頼するなどして、複数の専門家によるチームから助言を受ける方法も現実的です。

もう1つの視点は、その専門家が中小企業の目線に合わせた支援を行えるか、という点です。その専門家は理想を追うのではなく、経営資源の限られる中小企業の実態を踏まえた現実的な戦略や体制を提案してくれますか? 支援終了後に企業単独では管理・メンテナンスできそうもないほど過度に複雑で高度な特許マップを提示されたり、企業の人員・予算計画を無視した定型的な知財管理体制・フォーマットを一方的に提案されても、中小企業が自ら実践していくのは難しいでしょう。自社を良く見てくれて、身の丈に合ったコンサルティングをしてもらえるかどうかをチェックする必要があります。このため、その専門家のコンサルティング実績の中でも、「中小企業」に対する知財支援の実績(件数、内容、成果等)を聞いてみるとよいかもしれません。

ここが ポイント

○専門家に事業の視点、中小企業の視点があるかを確認する。

1-6 専門家との付き合い方



中小企業経営者

うちの会社にもついに専門家が来てくれることになった。あとは彼らに全てお任せすれば知財戦略はバッチリだ。我々は邪魔をしないで専門家の仕事を見守ろうよ。「果報は寝て待て」と言うしね。
え?研究開発の資料がほしいって?そんな大事なものは見せられないでしょ。

知財戦略のコンサルティングを受けることになった場合、まずは自社の問題認識をありのまま伝えましょう。専門家はその現状や公開情報の調査を踏まえて、本当の課題や必要な支援メニューを特定していきます。したがって、企業サイドは直感でもよいので、**問題点を率直に打ち明ける**ことが重要です。問題の認識は整理されていなくても構いません。

また、中小企業は特殊な市場に参入しているケースも多く、専門家による情報収集にも限界があります。そこで、**当事者でないと分からないような「業界情報」を専門家に積極的に開示**して、支援をサポートしましょう。たとえば競合他社との比較における技術の優位性、特許権等の権利の出願傾向、侵害訴訟の傾向など、業界によってかなりの違いがあります。

■「協働」で知財戦略を考える

本格的なコンサルティングが始まったら、あとは専門家に任せて、企業側の受け入れ担当者(企業チーム)は何もしなくてもよいと思っていませんか? 専門家が知財戦略を提案するのをただ待っていればよいのでしょうか? これは大きな誤解です。

知財戦略の支援、つまり**知財戦略コンサルティングは、専門家と企業との「協働」によって、初めてその効果を発揮**します(図表1-10参照)。協働、つまり一緒になって働き、知財戦略を考えていくのです。専門家が最終的に提案する知財戦略は企業のための戦略で、その後は中小企業が実行していかなければなりません。他人が勝手に立てた戦略よりも、企業自身が積極的に関与して作り上げた戦略の方が、企業自身の納得感や思い入れが大きく、戦略を実行に移せる可能性が高くなります。

「特許マップ作成実習」の様子



たとえば、**株式会社ブライナ**(96ページ)の知財戦略コンサルティングでは、その方針として中小企業の「自立化」を掲げています。**知財戦略に欠かせない特許マップの作成過程では、コンサルタントが全てを引き受けるのではなく、企業の開発者を交えて特許調査を行っているといいます。**中小企業の実態に即した説得力のある特許マップが完成するだけでなく、技術者の知的財産に対する意識やスキルを高める効果もあるそうです。これによって、コンサルティング期間が終わった後も、スキルを高めた技術者が自ら特許マップを作成して、研究開発に活かし続けることができます。まさに企業が「自立」していきます。

この例のように、協働によって進めるコンサルティングでは、企業内の人材が育つ効果もあります。中小企業では人材育成に大きな投資をすることが難しいため、このような知財戦略コンサルティングを「人材育成の好機」として大いに活用すべきです。たとえば若手の技術者（知財担当者）を企業チームに参画させるのもコツでしょう。

図表1-10　知財戦略コンサルティングにおける役割分担のイメージ



コンサルティング活用事例

～コンサルティングを通じた企業変革～

コンサルティングによる支援期間が終わると、企業が自ら研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略を実行していく必要があります。したがって、社内の知的財産のマネジメント体制がしっかりと整備されているほかに、その戦略を実行に移すことができる高い意欲とスキルを持った人材がいなければなりません。本節の本文では、企業の自立化を基本方針の1つとする株式会社ブライナのコンサルティングに触れましたが、具体的な変革の事例をみてみましょう。

埼玉県のアキム株式会社（詳細は27ページ）は電子デバイスの製造装置を製造・販売を行う設立8年の開発型企業です。同社に対する知財戦略コンサルティングでは、これまでは経営層だけに留まっていた知的財産への活動を全社的に発展・推進していくための人材育成支援を講じました。



コンサルティングが始まってから約3ヵ月後、経営陣と専門家との協働により同社の知的財産戦略を策定し、これを契機として1泊2日の「全社員研修会」を開催することになります。この研修には文字通り同社の全社員が参加し、社長による知財方針の発表、営業秘密管理に関する研修（グループ討議、発表）が行われました。経営者自らの言葉で知的財産戦略を全社員に語ること、全社員が参加型の知財研修を受講することの効果は大きく、社員の意欲・スキルを飛躍的に高めることに成功しました。

また、専門家によるコンサルティング（企業訪問）は期間内に9回実施されましたが、その際にはアキム株式会社の知財担当者のほか、社長自らが毎回出席し、今後の戦略を検討してゆきました。多忙な社長が毎回出席したという事実からは、同社の並々ならぬ意欲が窺えます。経営層の高い熱意があったからこそ、全社的な知的財産活動へと発展することができたのです。当然、特許マップも専門家と企業の開発者が一緒になって作成・分析し、研究開発戦略を検討しました。

この事例からも分かるように、知的財産戦略を本格的に企業経営に根付かせるためには、コンサルティング時における企業の積極的な参画と、参画を通じた人材の育成が不可欠です。専門家による知財戦略コンサルティングは社内の人材育成や意識啓発のチャンスと捉え、積極的に活かしましょう。

※上記事例の詳細や、その他の事例は、本書の第2章を参考にして下さい。

ここがポイント

○専門家への情報提供、企業サイドの積極的な参画が重要。
○知財戦略コンサルティングの受け入れは社内の人材育成のチャンス。

1-7 地域中小企業知的財産戦略支援事業の紹介



専門家から、知財戦略コンサルティングについては便利な公的支援があるって噂を耳にしたぞ。何でも、知財戦略の専門家を派遣してくれて、中小企業の負担が軽いそうだ。一体どんな内容なんだ?

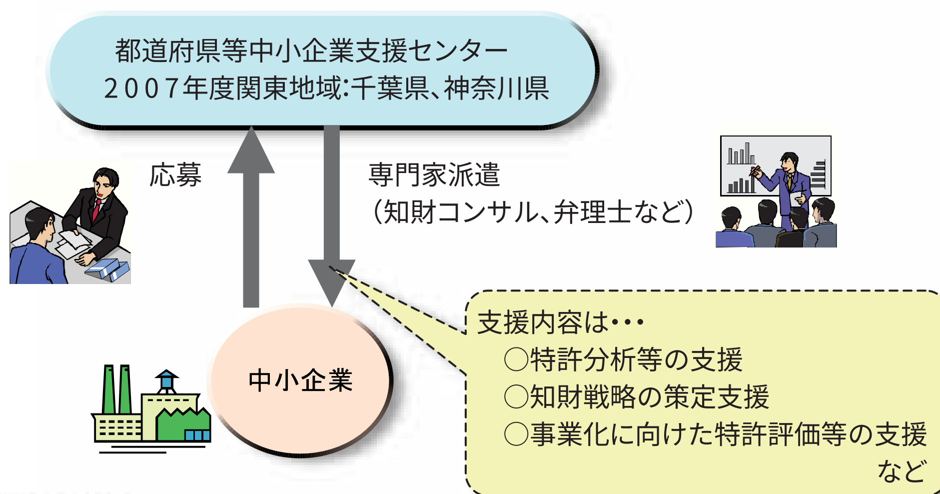
中小企業経営者

本章の最後に、知財戦略コンサルティングを受けるための公的なサポートを紹介しましょう。中小企業にとって**専門家受け入れの負担を減らすことができる便利な支援**です。意外と知らない方も多いのではないでしょうか。

支援策の名称は**特許庁「地域中小企業知的財産戦略支援事業」**といいます(図表1-11参照)。都道府県の中小企業支援センターが、地域の中小企業へ知的財産の専門家を派遣するものです。広域関東圏において2007年度は、千葉県と神奈川県で実施されました。関心がある方は各中小企業支援センターへ問い合わせてみてはいかがでしょう。

実際、このような知財戦略の支援事業を活用すると、どのような成果があるのでしょう。独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小・ベンチャー企業　知的財産戦略マニュアル」では本格的なモデル支援の成果がまとまっていますので、こちらを参考にして下さい。

図表1-11　地域中小企業知的財産戦略支援事業のスキームイメージ



Access!

財団法人千葉県産業振興センター　http://www.ccjc-net.or.jp/
○「知的財産戦略支援事業」(2007年度)　http://www.ccjc-net.or.jp/~support/service/chizai/chizai.html
○専門家派遣の費用について、企業負担は1人1回あたり5,250円。

財団法人神奈川県中小企業センター　http://www.ksc.or.jp/
○「知的財産戦略策定支援事業」(2007年度)　http://www.ksc.or.jp/news/naiyou.php?id=918
○専門家派遣の費用は無料。

また、関東経済産業局でも「平成20年度広域関東圏における中小企業知財支援人材育成事業」の一環として中小企業に対する知的財産戦略支援事業を計画しています。詳しくは、広域関東圏知的財産戦略本部のホームページやメールマガジンをチェックして下さい。

広域関東圏知的財産戦略本部ホームページ



URL: http://www.kanto-chizai.com/index.html

ここが ポイント

○公的支援の活用で、企業負担を軽減しよう。

第2章

知的財産経営の実践

～コンサルティング活用事例集～

第2章 知的財産経営の実践 ～コンサルティング活用事例集～

本章では、知財戦略コンサルティングを活用した中小企業5社の事例を紹介します。

これらの中小企業は、約4ヶ月の期間で、コンサルティング会社や弁理士、技術士、中小企業診断士等の複数の専門家の派遣を受け入れながら、自社の競争力を向上させるための知的財産戦略を考え抜いてきました。

前章で示したように、知財戦略コンサルティングにおいては、専門家と企業との「協働」が重要となります。本章の事例でも、経営陣を始めとする企業チームが積極的に関与して戦略を練り上げていますので、これらを読むことで専門家を受け入れる企業としてどのような対応をすれば良いのかが具体的に分かるでしょう。また、自社の業種や業態と同じような事例を探して、今後の取り組みの参考にしてみましょう。

＜第2章目次＞

＜逆引きインデックス＞

企業の業種・業態から探す！

研究開発を戦略的に実践したい！

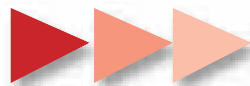
開発成果を戦略的に守りたい!

○**知的財産活動の基本方針(知的財産戦略)や具体的な計画**を立てて、社内に周知したい。	…アキム(株)(5)①(31ページ)
○技術を秘匿して**先使用権を確保**したい。先使用権制度のメリット・デメリットを理解したい。	…パウダーテック(株)(4)④–1(45ページ)
○**自社の知財戦略にマッチした出願・審査請求の基準**を整備したい。	…パウダーテック(株)(4)③(43ページ)
○権利化された**知的財産の活用方法を検討**したい。	…パウダーテック(株)(4)④–2(47ページ)
○自社の特許権や業界の特許権の棚卸によって、今後の**出願戦略を検討**したい。	…(株)ニッセー(6)①(86ページ)
○**パラメータ特許**出願の意味と、それが有効となる条件を詳しく知りたい。	…(株)ニッセー(6)⑤(92ページ)
○**ノウハウの管理体制**を整備したい。	…(株)ニッセー(6)③(89ページ)

知的財産のマネジメントを確立したい!

○**営業秘密**について社内の管理体制を徹底したい。	…アキム(株)(5)③(33ページ)
○知的財産の入門から戦略について**社内研修を開催**して意識を高めたい。	…アキム(株)(5)④(34ページ)
○特許情報を有効活用するための社内体制を整備して、研究開発効率を高めたい(**研究開発・製造・営業部門が一体**となった新事業開発に資する研究開発フローを構築したい)。	…(株)タンケンシールセーコウ(5)②(59ページ)
○**特許出願・審査請求のフロー**や判断基準の整備等によって、特許出願の管理体制を構築したい。	…アイフォーコム(株)(5)③(75ページ)、(6)③(77ページ) (株)ニッセー(6)②(88ページ)

2-1 アキム株式会社（埼玉県）
～社員の総力を結集した知財活動～



（1）プロローグ
―経営陣とともに知財プロジェクトを推進―

今回のモデル支援企業となるアキム株式会社（以下、モデル支援企業という）は、電子デバイスの製造装置を製造、販売する設立8年の開発型企業です。経営陣と全従業員の7割を占める技術者は、最先端技術に精通しており、高精度かつ高速の製造装置を独自開発して海外を含めて幅広く製造、販売しています。

図表2-1-1　アキム株式会社の代表的な製品「ブランクマウンタ」





SMD型水晶振動子, 水晶発振器, 温度補償型水晶発振器（TCXO）等の
パッケージに導電性接着剤を塗布し、水晶ブランクを搭載する装置です。

図表2-1-2　アキム株式会社の代表的な製品「加速度・角速度センサ温度特性検査システム」





加速度センサや角速度センサなどの「姿勢制御」や「角速度制御」が要求される
デバイスの温度特性(-40℃～+125℃)を最適な条件で検査するシステムです。

コンサルティングチームは、まず現状を把握してモデル支援企業の強みや課題を抽出し、その後、知財戦略、調査、知財管理、知財創造の4つの支援プロジェクトを編成して、特許調査、知財教育、知財管理体制づくりなどの支援活動を、経営陣と一緒になって体系的に推し進めました。また、経営陣とのディスカッションを経て、モデル支援企業の経営理念に沿った知財方針を制定しました。更に、中期知財戦略「アクションプラン知財100」を構築するとともに、この約1年間で20件以上の特許出願を行いました。

（2）企業概要
―電子デバイスの製造装置の開発型企業―

企業名	アキム株式会社		
代表者名	代表取締役　栗原　博		
所在地	〒350-0214　埼玉県坂戸市千代田5−3−17		
URL	http://www.akim.co.jp		
設立年	西暦1999年		
従業員数	55人	資本金	1,000万円
売上高	17億円（2008年9月末予定）	売上高研究開発比率	4.6%
業種（標準産業分類）	精密機械製造業		
主要製品・事業内容	電子部品自動組立機械の開発、設計、製作、販売 ・水晶デバイス用組立検査装置 ・センサデバイス用組立検査装置（加速度、角速度、圧力など） ・電子部品用組立検査装置		


（第１工場）

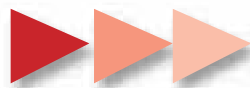

（第２工場）

＜経営理念＞

お客様との信頼関係を築き、
「新しい価値を創造して最先端技術に挑戦」し、
会社の成長と社員の幸福を実現するとともに、
社会の発展に貢献する。

＜経営方針＞

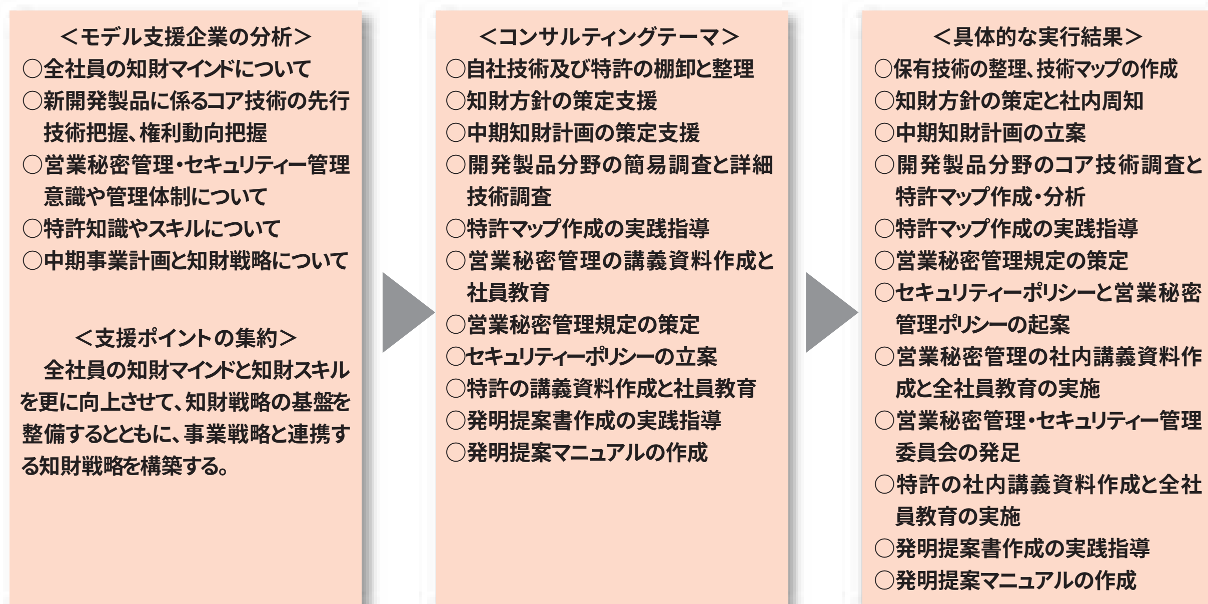
＊独自性の高い魅力ある製品で、お客様に満足を提供する。
＊社員の個性とチャレンジ精神を尊重し、活力ある企業を目指す。
＊互いの人間性・文化を尊重する。
＊社会の一員として企業倫理を遵守する。
＊省エネルギー化を目指し、地球環境の保護に貢献する。



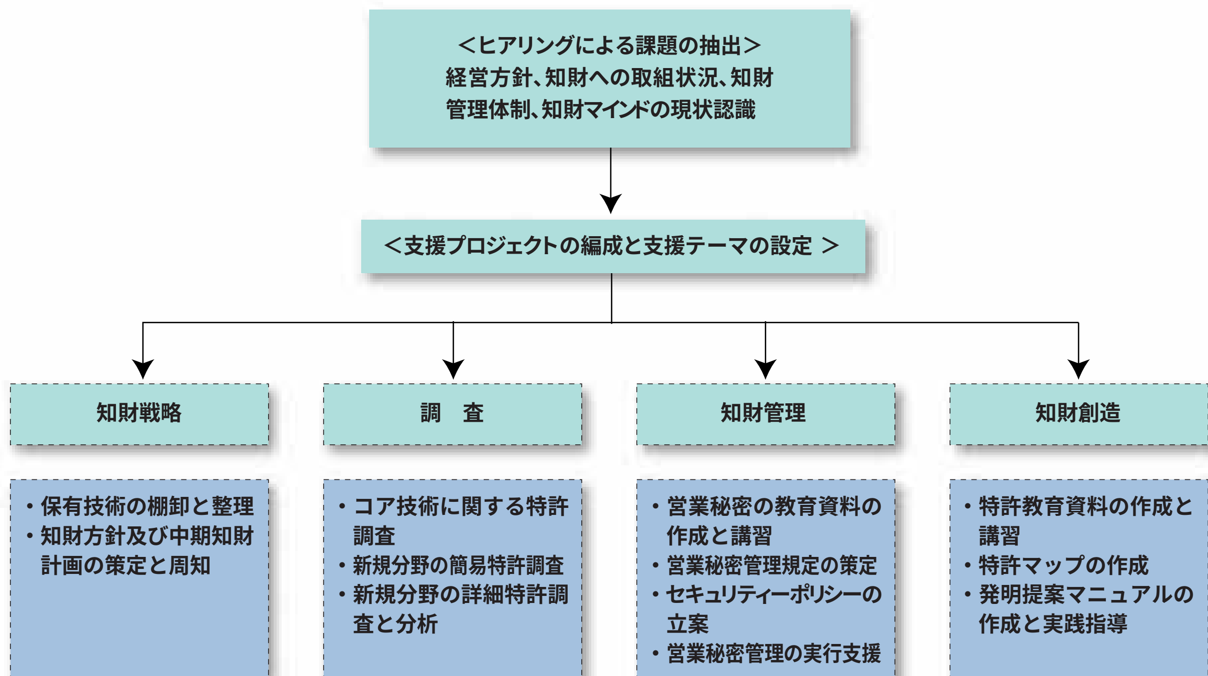
（3）知財戦略コンサルティングの全体像
―知財戦略、調査、知財管理、知財創造の4プロジェクトを推進―

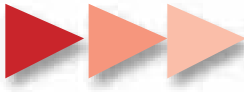
本コンサルティングの支援概要及び支援フローは以下の図の通りになりました。

図表2-1-3　支援概要



図表2-1-4　全体フロー





（4）コンサルティングチームによる現状分析
―全社的な知財活動を目指す必要性―

■ 知財戦略面と調査面の現状把握と課題設定は以下の通りでした。

i）現状把握
- 今後の開発製品に関する市場について、特許情報の視点での分析は十分に実行されていない可能性がある。
- 経営陣は知的財産の重要性を認識しているものの、知財活動が全社的に推進されていない。

ii）課題設定
- 次代の主力製品に関連する技術動向を、特許の観点からも十分に分析していくことが望ましい。
- 経営陣の知財に対する考え方を「知財方針」として明文化し、この方針を全社員で共有していく必要がある。
- 知財方針に基づいて知財活動を全社的に推進させ、事業戦略・開発戦略・知財戦略がリンクした三位一体経営の発展を図っていくことが重要になる。

■ 知財管理面の現状把握と課題設定は以下の通りでした。

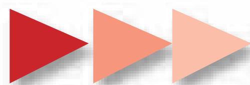
i）現状把握
- 経営陣は、営業秘密管理やセキュリティー管理の体制を整備したいと考えている。
- 今後、ISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）の導入も視野にいれている。

ii）課題設定
- 営業秘密管理に必要な規定を整備し、これに基づいた運用体制を構築することで、技術情報などを適切に管理していく基盤を整備していく必要がある。
- 定期的な勉強会等の長期的な取り組みを通じて、営業秘密管理やセキュリティー管理の目的や、正しい管理知識の理解を深めていく必要がある。

■ 特許創造面の現状把握と課題設定は以下の通りでした。

i）現状把握
- 発明提案を行う人が、経営陣を含めた一部の開発者に限定されている。
- 従業員の特許出願に対する意識に「難しいもの」という感覚が存在している可能性がある。

ii）課題設定
- 発明や特許に関して知識を豊富にし、知的財産を「身近なもの」と感じるような活動が必要である。
- 発明提案について開発者の実践スキルを高めていく必要がある。



（5）知財戦略コンサルティングテーマと実行成果
―コンサルティングに全社員が参加！―

① 知財戦略

＜知財戦略面の中心テーマ＞

i） 製品と要素技術及び保有特許の棚卸し
ii） 知財方針の策定と社内周知
iii） 中期知財計画の策定

i）製品と要素技術及び保有特許の棚卸し

　モデル支援企業の技術等を十分に把握し、その上で重要となる要素技術や装置を選定しました。この選定結果を利用して、要素技術と機械装置のマトリクスを作成しました。このマトリクスの横軸は、各種装置を機能分類とし、縦軸は、搬送、位置制御、画像認識、温度制御等の要素技術分類としました。このマトリクスに、技術キーワードや競合他社の情報を付加することで、保有技術を視覚的に整理することができました。

ii）知財方針の策定と社内周知

　経営陣の知財に関する考え方を十分にヒアリングすると共に、更にディスカッションを行いながら、モデル支援企業の「知財方針」を策定しました。また、この「知財方針」を、全社員研修会の場を利用して経営者から全社員に説明し、皆で共有することにしました。

図表2-1-5　知財方針

アキム株式会社『知財方針』
＊社員一体となって、お互いの改善意欲やチャレンジ精神、発明意欲を尊重し、創意工夫に満ちた会社づくりを目指す。 ＊知財活動を全員で推進し力強い企業基盤を作る。 ＊独創的な知財を生み出し、お客様に新しい価値と満足を提供する。 ＊知財の権利化を積極的に推進し、競争的優位を確保する。

図表2-1-6　全社員研修会における経営者による方針説明



iii）中期知財計画の策定

　また、この知財方針に加えて、中期知財計画『アクションプラン知財100』を策定しました。この中期知財計画の骨子は、以下の通りです。

図表2-1-7　中期知財計画の骨子

中期知財計画『アクションプラン知財１００』
・特許出願を5年間で100件行なう。 ・知財研修の実施率を100％にする。

　なお、この中期計画では、最近の特許出願ペースが年間20件を超えていることを根拠に、これを5年間継続して100件の特許出願を達成することを数値目標にしました。また、社内啓蒙を継続することで、研修の実施率を100％にする目標も設定されました。

② 調査

＜調査面の中心テーマ＞

i）　現在の主力製品に関する特許調査
ii）　将来の主力製品に関するパテントマップ作成
iii）要素技術の分析及びこれに関する特許調査

i）現在の主力製品に関する特許調査

モデル支援企業の現在の主力製品に関する特許調査を行いました。この特許調査は、海外特許の調査を含み、過去の特許調査を補完するものとしました。これによって、現在の主力製品に関する外部技術環境を、漏れなく確実に把握することができました。

ii）将来の主力製品に関するパテントマップ作成

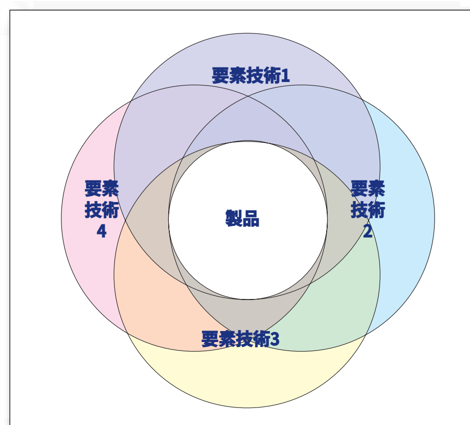
モデル支援企業と協議を重ねて、将来の主力製品に関する特許調査を行いました。更にこの調査結果を用いて、モデル支援企業の開発者と一緒に、パテントマップの作成を行いました。具体的には、数グループに分かれてパテントマップを作成し、その成果について各グループが発表しました。また、各グループが作成したマップを対比することで様々な見識が得られました。パテントマップの作成過程で、数多くの特許文献を集中して読むことにより、特許に関する意識が高められました。



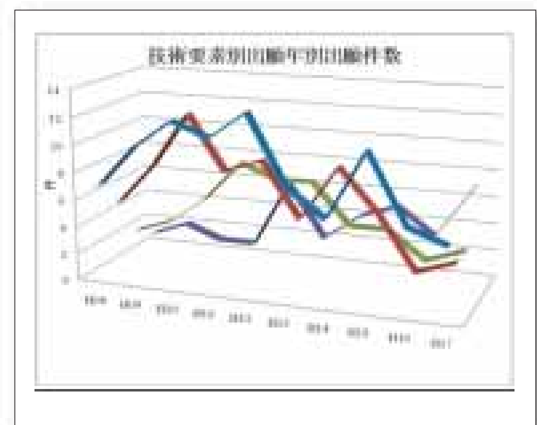
図表2-1-8
パテントマップ作成実習の様子

iii）要素技術の分析及びこれに関する特許調査

今後の主力製品の要素技術に関する技術動向を把握することが、今後の開発戦略および知財戦略の策定に不可欠であると考え、今後の主力製品の要素技術に関して特許調査を行いました。キーとなる要素技術の抽出は、モデル支援企業と共同で行いました（要素技術と製品の関係イメージは下図参照）。調査結果を、中期知財計画と共に提示することで、事業戦略、知財戦略、開発戦略の関連性について把握できるように努めました。



図表2-1-9　要素技術と製品との関係



図表2-1-10　技術要素別パテントマップの例

③ 知財管理

＜知財管理面の中心テーマ＞

i）　知的財産の社内教育資料作成と講習会の開催
ii）　営業秘密管理規定の策定
iii）営業秘密管理ポリシー・セキュリティー管理ポリシーの立案

i）知的財産の社内教育資料作成と講習会の開催

営業秘密・セキュリティー管理を中心とした社内教育資料を作成しました。この教育資料の作成を、経営陣と一緒に行っていくことにより、コンサルティングチームと経営陣の双方の理解を、社内研修前に予め深めていきました。教育資料は、例えば、「営業秘密管理はどのように行っていくべきか」「技術情報に関するノウハウ管理と特許出願の判断方法」などの内容を盛り込むようにしました。また、この講義資料を利用して、全社員研修会で営業秘密管理について講義を行いました。



図表2-1-11　営業秘密管理の講義風景

ii）営業秘密管理規定の策定

具体的な運用を開始するべく、営業秘密管理規定を策定しました。これらの支援を経て、従業員の営業秘密に関する知識と問題意識が向上し、全社員研修会では、複数のグループに分かれて営業秘密に関するグループ討議を行うまでに至りました。各グループの成果発表は、大変レベルの高い内容となり、全社的な取り組みに発展させることができました。



図表2-1-12　営業秘密管理の教育資料と管理規定

iii）営業秘密管理ポリシー・セキュリティー管理ポリシーの立案

モデル支援企業の経営理念等を踏まえて、営業秘密管理ポリシーの作成を支援しました。また、営業秘密管理の実行を通じて、将来、ISO27001（情報セキュリティマネジメントシステム）の取得を目指すことが確認されました。



図表2-1-13　全社員研修会における営業秘密管理のグループ討議風景

ここが ポイント

～営業秘密管理と「不正競争防止法」～

営業秘密とは①秘密として管理されていること②有用な情報であること③公然と知られていないこと、の3つの要件を満たす技術上、営業上の情報を指します。何が会社にとって『ノウハウ』（＝営業秘密）かを、把握することは意外と難しいことです。よく「我社のノウハウは・・」という言葉を耳にしますが、それが全てノウハウとは限りません。外部専門家等に客観的な判断をしてもらうことをお勧めします。

久保正英（中小企業診断士）

④ 知財創造

＜知財創造面の中心テーマ＞

i） 特許教育資料の作成と講習会の開催
ii） 発明提案書作成の実践
iii）「発明提案マニュアル」の作成

i）特許教育資料の作成と講習会の開催

特許の出願から権利活用までの一連の流れを含んだ特許教育資料を作成し、開発者が必要とする特許スキルの習得を支援しました。また、講習会は、当初、開発者のみを対象と考えていましたが、知財スキルは全社員で共有することが望ましいという経営陣の希望により、全社員を対象として講習会を開催しました。社員の特許への関心度の高さが印象的でした。

講習内容については、知的財産の入門から戦略面まで、できる限りわかりやすい図表を用いて事例で説明するようにしました。日常品の身近な物品の特許を事例として用いるようにしました。

『主な講習内容』
- 知的財産権の概要、特許の出願・権利化のフロー
- 特許要件、特許性（新規性、進歩性）について
- 特許の創出から強い特許の取得まで
- 特許公報、特許の創出手順、権利解釈
- 特許戦略の概要

ii）発明提案書作成の実践

主要開発者を対象とし、発明の抽出から発明提案書を作成する流れについて講習会を開催しました。講習会では、発明の名称、従来技術、課題、発明の特徴などの発明提案書の書き方を実例をまじえて解説しました。更に、ブロック図を用いて、基本発明および周辺発明の関係や、その際の発明の把握の仕方等を議論しました。その中で、他社の技術と差別化された独自技術は、その技術領域について幅広く特許出願できる可能性があることを、図表を使って指導しました。



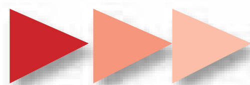
図表2-1-14　講義風景



図表2-1-15　教育テキスト

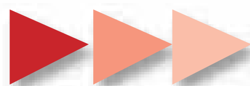
iii）「発明提案マニュアル」の作成

講習会で利用した発明提案書の作成手順をマニュアル化しました。これにより、従業員が自ら発明を行い、提案できるような基盤を整備しました。



（6）エピローグ ―今後の全社的な取り組みへの期待―

コンサルティングチームは、当初、経営陣を中心とした一部の関係者と共にコンサルティングを行うことを想定していました。しかし、モデル支援企業の熱心な取り組みにより、全社員が関与するレベルにまで発展させていただきました。これはコンサルティングチームにとっても大変貴重な経験となりました。また、1泊2日による全社員研修会において、経営者自らが知財方針を発表されたことは、今後の知財活動の取り組みに大きな影響を与えることになるでしょう。



（7）モデル支援企業のコメント

代表取締役　栗原博　コメント

今回の知財戦略コンサルティングは、目標を明確にするうえで、非常に有意義なものとなりました。特に、知財方針の確立によって、経営と知財をリンクさせることができた点は、今後、事業活動・開発活動・知財活動を三位一体で推進させる原動力になると思います。


アキム株式会社
代表取締役　栗原　博

今回の支援の過程で、全社員も様々な知識を吸収できたと思いますが、何よりも、私自身が一番多くの事を学ぶことができました。コンサルティングチームと一緒に課題を考えて、知財活動に取り組んでいったことで、体系的な理解が得られたのだと思います。これを機に、コンサルティングチームと一緒に作り上げた中期知財計画を達成し、長期的に知財活動に取り組んでいきたいと思います。コンサルティングチームの皆様、並びにこのような機会を提供いただいた関係各位に心よりお礼申し上げます。

モデル支援企業主担当者（知財担当課長）コメント

一番難しい知財活動のスタートアップを実行することができました。しかし、これを継続していくためには、更に工夫をして様々な活動を行っていく必要があると思います。

モデル支援企業の今後の取り組みと、中小企業へのアドバイス

知財中期計画『アクションプラン知財100』に基づいて、毎年、取り組むべき課題を明確にし、実行に移していきたいと思います。

このような支援事業を受ける中小企業へのアドバイスとして、経営陣が主体的に取り組んでいくべきだと思います。その姿勢が従業員に伝わって、全体的な知財活動に発展していけると思います。

（参考）コンサルティングチームの紹介

今回のコンサルティングチームは、知財に関する幅広い知見を持った専門家4名から構成されました。

リーダー

株式会社ブライナ　佐原雅史（弁理士）　横田一樹（弁理士／技術士）

今回のコンサルティングは短期間であったにもかかわらず多くの成果を残すことができました。これは、コンサルティングチームのメンバーが各自の専門性をフルに発揮して支援項目を的確に実行したことに加え、何よりもモデル支援企業の経営者の強力なリーダーシップのもと、社員全員が積極的に関与された結果だと思います。




→コンサルティングにおける主な役割:進行、指揮

専門家

北澤幸廣（中小企業診断士／技術士） コメント

知財戦略面の支援を主に担当しました。今回の支援で最も重視したのは、現状を的確に把握することに注力し、モデル支援企業の知財に関する「あるべき姿」を描き、それを知財方針として明文化することでした。モデル支援企業の積極的な取り組みで、「知財方針」という具体的な成果を共有することができ、大変勉強になりました。



→コンサルティングにおける主な役割:特許調査、知財方針及び中期計画の策定

久保正英（中小企業診断士） コメント

知財管理支援を主に担当しました。営業秘密の管理活動が全社活動にまで発展できたことが、大変印象に残りました。この活動を経て「知的財産」を社内に蓄積していただければ幸いです。



→コンサルティングにおける主な役割:知財創造、各種規定の作成とその運用支援

東敏行（企業知財専門家OB） コメント

知財創造を主に担当しました。今回の支援で、モデル支援企業は、特許の一般知識と特許創造についての実践的な手法を取得、再確認されました。今後の特許出願実務でも、すばらしい能力を発揮されると確信しています。



→コンサルティングにおける主な役割:知財創造、各種規定の作成とその運用支援

佐藤博正（弁理士） コメント

私は調査を主に担当しました。今回の支援において、モデル支援企業は、調査の結果を、コンサルティングチームの想定以上に有効活用されました。また、モデル支援企業は、自前で調査できる体制の構築にも踏み出されました。知財に関する中期計画も確実に実行されると感じています。



→コンサルティングにおける主な役割:特許調査、知財方針及び中期計画の策定

2-2 パウダーテック株式会社（千葉県）
～ニッチでディープな成熟産業での知財戦略～

（1）プロローグ
—知財コンサルティングは、共に戦う強い味方—

パウダーテック株式会社（以下、モデル支援企業）は、鉄粉及び粉体磁性材料に特化した優れた技術力を有し、いくつもの製品で高い市場シェアを獲得している優良企業です。そして、知財に対する意識が高く、その技術力を有効に特許化することで、さらなる競争力の向上を目指しています。今回、モデル支援企業は、経営の基盤を安定させ将来への事業不安を低減させるために、知財戦略ベースの再構築を実施することになりました。

そこでコンサルティングチームは、まず、モデル支援企業が保有する特許の現状分析、社内の知財に関する制度の確認、さらに、知財の活用状況について調査しました。そして、コンサルティングテーマとすべき課題を抽出して改善策の検討を重ね、モデル支援企業の知財担当部門の方々と協議しながら施策をまとめて行きました。（図表2-2-1）

こうして得られた成果は、モデル支援企業と共に策定したことで利用価値が高く、社内に定着して維持管理し易いものにできたと考えています。今後、知財戦略の観点から次世代製品への研究開発戦略が円滑となり、事業戦略が改善されて、モデル支援企業の企業価値がより一層向上されることと確信しています。

図表2-2-1　知財戦略コンサルティング計画の概要

＜知財コンサルティングの目的＞	→	＜モデル支援企業の課題抽出＞	→	＜コンサルティングテーマの設定＞
○ 知財戦略で経営基盤を強化		○ 自社/他社特許の現状分析		○ 特許調査手法と、マッピング表示
○ 有効な特許の出願確保		○ 特許出願規定の確認		○ 潜在的知財の顕在化
○ 社内規定・制度の改善		○社内判断制度の確認		○ 各種判断基準の提供
○ 知財権利の効果的活用		○知財活用状況の評価		○ 先使用権と権利化特許の活用

(2) 企業概要
―ニッチな分野で高シェア、世界に誇る優良企業―

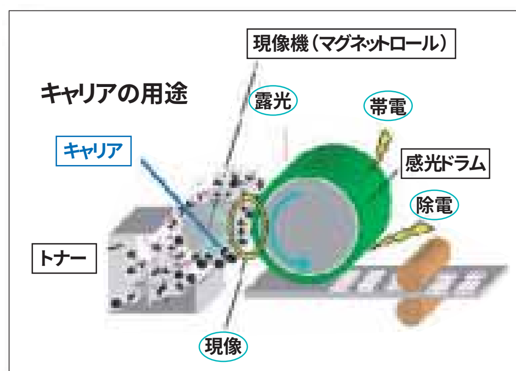
企業名	パウダーテック株式会社		
代表者名	筋野 隆（代表取締役社長）		
所在地	〒227-8557 千葉県柏市十余二217番地		
URL	http://www.powder-tech.co.jp/		
設立年	西暦 1966年（創業1952年）		
従業員数（正社員）	150人	資本金	15億5,700万円
売上高	82億7,661万円	売上高研究開発比率	4.1%
業種（標準産業分類）	255　金属素形材製品製造業（2553　粉末冶金製品製造業）		
主要製品・事業内容	電子写真用キャリア、粉末冶金用・粉末切断用・化学還元用等の各種鉄粉、脱酸素剤（ワンダーキープ）酸素検知剤（ワンダーセンサー）の製造・販売		

モデル支援企業は、日本初の鉄粉製造会社として1952年に発足以来、鉄粉製造及びその用途開発に専念している企業です。そのため、鉄粉関連材料の製造に関し独自の優位技術を誇っています。

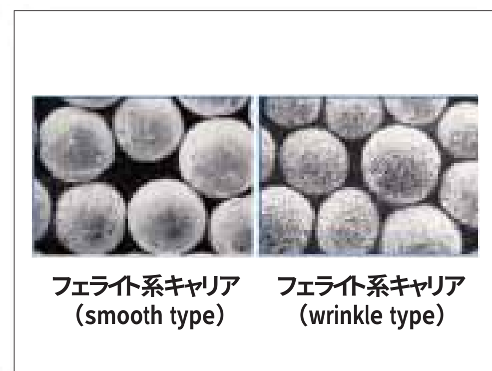
商品群の市場占有率が高く、売上げの71%となるコピー・プリンタ機器用のキャリアでは、世界シェアの2/3を堅持しています。また、売上げの16%である容器包装用の脱酸素剤及び酸素検知剤では国内シェア2位、残り13%の懐炉用鉄粉では世界シェア1位を占めています。

ここで、コピー・プリンタ機器用のトナーキャリアとは、図表2-2-2に示すように、トナーを感光ドラムに搬送する際に用いられるものであり、モデル支援企業では図表2-2-3に示すようなフェライト系キャリアを製造販売しています。

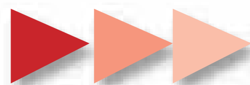
図表2-2-2　コピー機の構造



図表2-2-3　パウダーテック株式会社の製品写真



モデル支援企業は、顧客から常に厳しい新製品開発要求がなされるキャリア業界において、長年に渡る研究開発技術力及び製造ノウハウの蓄積により、業界リーダーの地位を守り続けています。



（3）知財戦略コンサルティングの全体像
―ニッチトップ企業への知財コンサルティングを追及―

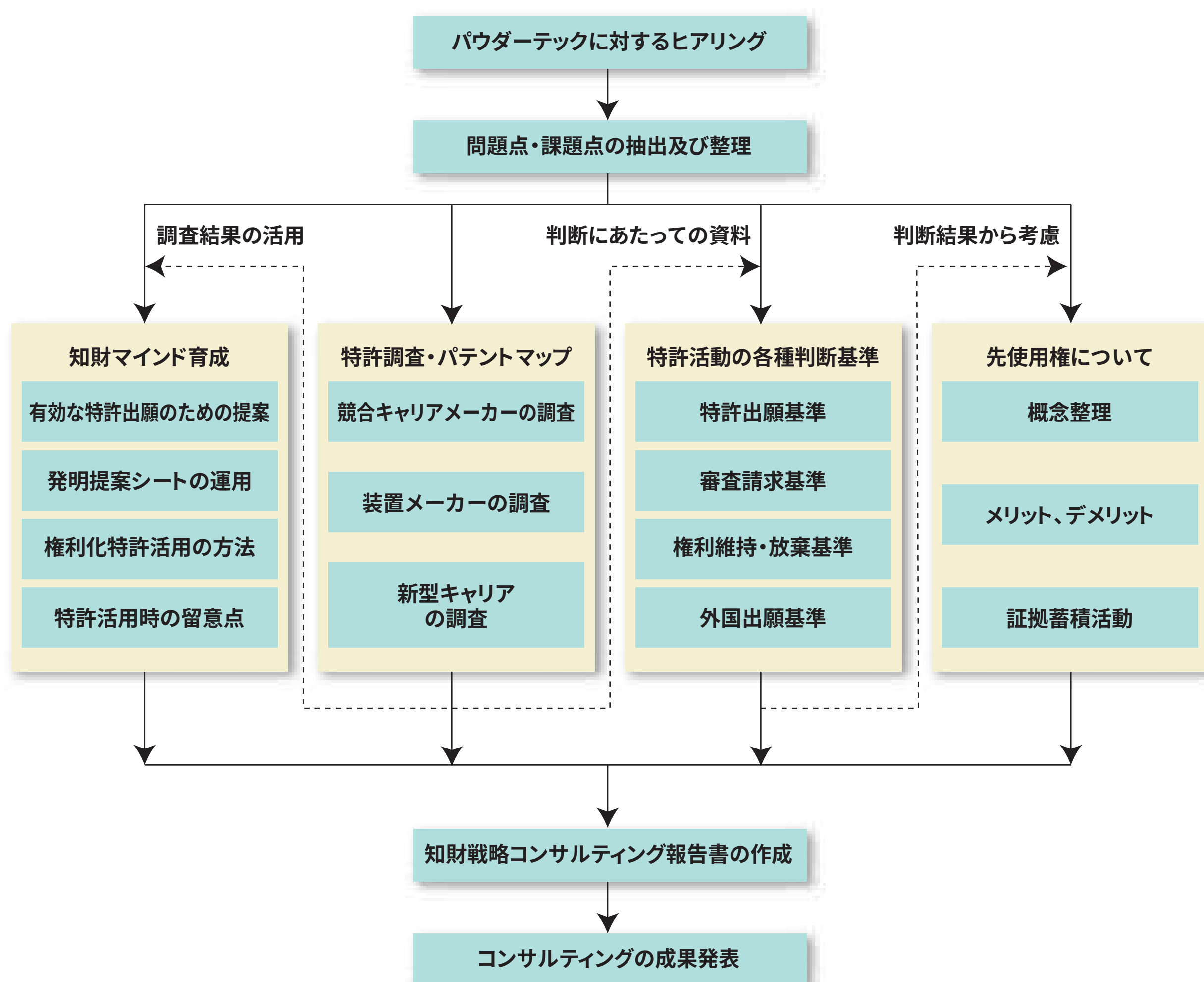
コンサルティングチームは、まずモデル支援企業に対するヒアリングを行い、知財戦略に関する認識の状況や要望事項についての全体像を把握しました。次にその内容から、知財に係わる実務の活動状況を理解し、モデル支援企業の課題を抽出しました。

その結果、課題は次の4項目に集約されると判断しました。

①キャリアの分野における特許の有効性確認、並びに、将来の技術開発動向を知るための、効果的な特許調査方法、マッピング手法、及びパテントマップの利用方法
②アイディアを速やかに文書化し、ブラッシュアップするためのシステム再構築
③特許活動に係わる、適正な判断のための各種判断基準
④先使用権の正しい認識と活用の範囲、並びに、権利化特許の活用指針

そこで、これらの対策を設定テーマとして、コンサルティングを進めることにしました。（図表2-2-4）

図表2-2-4　知財戦略コンサルティングの流れ



（4）知財戦略コンサルティングおよびその成果

① 特許調査とパテントマップ

―特許情報を把握し、知財戦略をデザインする―

i）現状と課題

従前から、モデル支援企業においては、先行特許・技術文献のサーチ自体を行い、他社特許についての検討会が定期的に行われていました。

しかしながら、その都度問題特許についての検討がなされるのみで、例えば時系列に沿った各社の技術動向の把握等、効果的な技術開発方針決定等の資料として、特許情報が十分整理されているとは言い難い状態でした。さらに、今後の主力商品として、特殊構造のキャリアの開発が推進されており、このような製品については、他社の技術動向を含めて特許情報についてより充実した現状把握が望まれます。

そこで、コンサルティングチームは、キャリアの特許出願全般に関する調査を行い、パテントマップを作成するとともに、特殊構造のキャリアについても同様の支援を行いました。

ii）競合キャリアメーカーについての調査

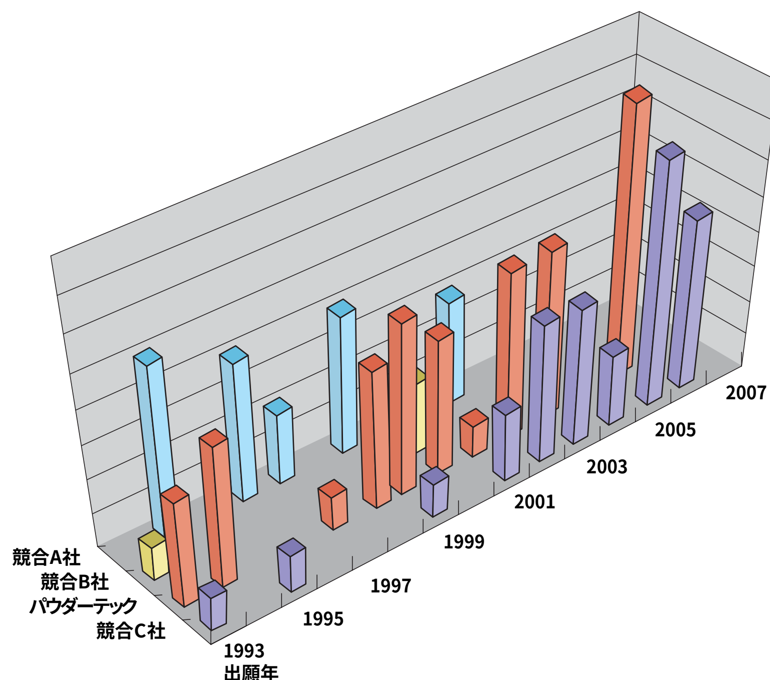
まず、競合3社のキャリアメーカーとモデル支援企業について、日本特許の公開公報の調査を行い、キャリアメーカーの出願において、どのようなキャリア関連のFタームが付与されているかを調査し、表（パテントマップ）を作成し、競合との関係を把握することに努めました。

当該表から、所定のFターム関連出願についてはいずれのメーカーも多く、特に目立った傾向は出ていませんが、納品先（顧客の装置メーカー）の事業に応じて、特定のキャリアメーカーの特定のFターム関連出願の数が多いことを把握することができました。ここで、Fタームとは、日本国特許庁が独自に編纂している分類記号です。詳細については、特許庁のホームページに掲載されています。

さらに各競合キャリアメーカーの出願件数の時系列的な推移を図表2-2-5に示します。

図表2-2-5から明らかなように、近年の傾向からも、モデル支援企業の出願はキャリアメーカーの中では最も多く、競合A社、B社とも出願件数は近年減少しており、特許的な見地からはそれほど脅威は感じ難いことがわかりました。一方、競合C社は近年出願件数を伸ばしてきており、今後の動向に注意を払うべき会社であることが確認されました。

図表2-2-5　キャリアメーカーのキャリア特許出願件数の推移

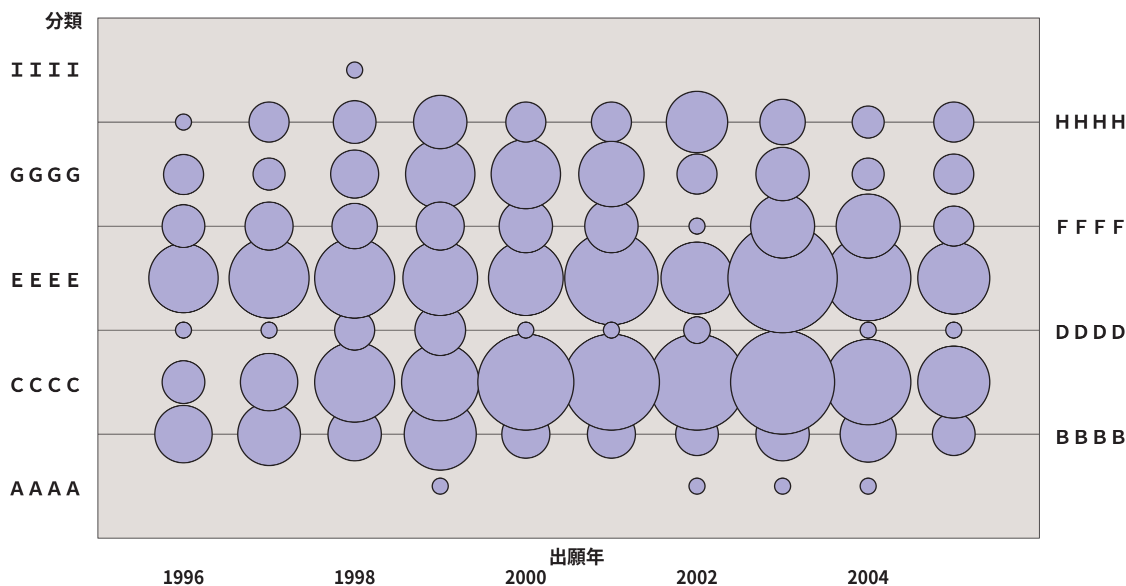


iii）装置メーカーについての調査

さらに、ビジネス上、顧客であるコピー・プリンタ機等の装置メーカーの特許出願の傾向は重要なため、装置メーカーの日本特許の公開公報調査を行いました。代表的なX社のFターム毎の出願件数を時系列的に並べたものを、図表2-2-6に示します。

X社の場合、分類CCCCと、分類EEEEに関連した出願を定常的に多く出願していることが理解されましたが、近年（2004年～2005年）、出願数は若干減少しており、今後の動向が興味深いところです。

図表2-2-6　X社キャリア関連特許出願件数の推移



iv）新型キャリアについての調査

最後にコンサルティングチームは、今後モデル支援企業のトナーキャリアにおける主力製品となるであろう特殊構造キャリアについて、同社の出願戦略、研究開発動向の指針決定に有用と考えられる特許調査、パテントマップの作成を行いました。調査にあたっては、モデル支援企業から得られた情報に基づき、コンサルティングチームの考察を加え、以下の（a）～（d）指針に基づき行うこととしました。

（a）データベースから、調査キーを用いた特許公報の抽出
（b）特許公報から特許請求の範囲を確認し、ノイズを除去し、新型キャリアの出願を抽出
（c）特許請求の範囲を更にチェックし、技術要素を反映した特定要件（構成要件）の抽出
（d）特定要件の有無別に特許出願を整理

以上の調査の結果を、パテントマップ（この事例集には非開示）にまとめました。このパテントマップでは、各メーカーの新型キャリアに関する特許出願において、キャリア関連のどのFタームが付与されているかを示しました。

モデル支援企業が重視する当該分野の特定要素については、今後も重視していくべきアプローチということが結論付けられるとともに、競合キャリアメーカーの当該分野での出願状況や、他のメーカーの外国出願状況も把握することができ、当該分野ではモデル支援企業が特許的にイニシアティブをとることも可能であると考えます。

② 潜在的知財の顕在化について

―特許出願は、件数増大よりも効率アップで―

i）現状と課題

モデル支援企業で有効な特許を保有していないと、幅広い顧客に対して製品を販売できない、という事業背景があります。そこで、商品の発売時期に合わせて、開発ロードマップに基づいた特許を順次出願していますが、さらなる利益率向上のために、特許出願件数を増やしたいとの意向があります。

しかしながら、むやみに出願件数を増やすことは、経済的負担や業務負担が大きくなって得策ではないため、現状では必要な特許に絞って全数出願としています。

また、モデル支援企業の事業分野は、狭い範囲で成熟度が高い技術分野なので、なかなか基本特許を出し難い状況にあります。そのため、通常業務への負担が重くなり、どうしても年度末に出願が集中したり、製品の発売間際での出願となる傾向が見られます。

ii）有効な特許出願のための提案

課題への対策として、まず特許出願業務についての時間的・精神的負担を軽減し、技術者の中で閉ざされているアイディア、即ち潜在的知財を顕在化させる工夫を実行すること、特許出願とすべき発明提案をより効率的にまとめ上げる体制作りが必要であること、を提案いたしました。

まず、より簡便な項目による提案シートを用いて、通常業務の中での「気付き」を埋もれさせないようにします。

そして、定期的にブレイン・ストーミングの機会を設け、有用と考えられる特許提案を会社全体としてブラッシュ・アップし、その階層を重ねます。

さらに、登録率や費用対効果を考慮して、提案の分類方法やまとめ方、優先順位をよく検討して実施します。また、将来の事業となる基礎研究テーマについても、特許出願計画に組み込んでおきます。

このとき、パテントマップを有効に活用しながら、予め関連特許をフォロー出願するように計画し、特許網を形成させるようにします。そうすることで、権利の有効期間延命と目標効果の向上を図ることができます。

ここが ポイント

～発明提案シートの運用方法～

- まずはA4シート1枚で、作成時の抵抗感を軽減。
- アイディアの特徴（請求範囲・構成）、先行例（従来技術・問題点）、図面（実施例）のみ。
- テーマごとに提案シートをまとめ、会議の資料、ブレインストーミングの資料に。
- 社内ネットを活用して、何時でも、誰でも、すぐにアクセス。
- 特許調査やパテントマップを活用して、多角的にチェック。
- 発明者と知財担当者を交えて、ブラッシュアップ。
- 時間軸に留意して、必ずフォローアップ。
- 明確な判断基準を用いて、出願可否を適正に評価。
- すぐに出願しない提案シートも分類して保存。将来、特許網として発展させる資料に。
- 提案者の創案を尊重しつつ、会社組織として知財化へ。

菅野 光（技術士）

iii）検討結果

既に特許出願専用の特許提案書は存在していましたが、前段階用として発明提案シートを用い、ブレインストーミングし易い雰囲気を醸成して効率が向上できるのか、試行してみることとなりました。

ブレインストーミングは、朝礼若しくは定期的なグループミーティングのときに実施し、さらに、全体会議の議題にも加えるようにして、提案のブラッシュアップを重ねることとしました。

このとき、提案のモチベーションを報奨金に頼らず、通常の業務の一環として捉える意識改革が必要なこと、提案シートは簡易な様式にしたとしても稚拙で良いというわけではないこと、製造部門での改善提案シートとは目的が異なること、に留意することになりました。

③ 特許活動の各種判断基準について

―特許活動に関する判断は、企業のイニシアティブで―

i）現状分析と課題設定

従来モデル支援企業では、実際に製造販売される製品がある程度具体化した段階で発明が提案されるため、提案された発明はほとんど特許出願・審査請求されていました。すなわち、提案された発明に関して、出願の妥当性及び審査請求の可否に関してほとんど議論されることはありませんでした。

また、外国特許出願の可否や、特許権（外国特許権を含む）の維持の可否に関しては、発明者や営業などの意見などを取り入れて判断がなされていましたが、明確な方針がないために、適切な判断がなされているか不明となっていました。

このような状況に対して、モデル支援企業は、前述した発明提案シートなどを活用すること等によって、いずれはより多くの発明が提案され、特許出願、審査請求を経てより多くの特許権を維持

管理することになるものと思われます。具体的には、モデル支援企業がイニシアティブをとって、①提案された発明を特許出願するか否か、②特許出願を審査請求するか否か、③特許権（外国特許権を含む）を維持するか否か、④外国特許出願をするか否か、をそれぞれ適切に判断する必要があります。

そこで、コンサルティングチームは、特許活動の各種判断基準に関する考え方を提示し、モデル支援企業の今後の知財戦略に適合した基準を作成することができるようにアドバイスを行いました。なお、特許出願のなされなかった発明についてはノウハウ保護の対象となることもありますが、先使用権を確保すべき対象となることもありますので、その場合は後述する先使用権を確保するための活動が必要となります。

ここがポイント

～特許出願基準～

特許出願基準とは、提案されたアイディアを出願するか又はノウハウ管理するか等を判断するときに用いられる基準です。企業の特許出願戦略に沿って作られ、発明報奨金を算定する際に用いられることもあります。特許出願基準を用いた判断は、発明者とその上司等の間で行われるのが一般的です。

高松孝行（弁理士）

ii）特許出願基準の作成

コンサルティングチームは、モデル支援企業に最適であると思われる特許出願基準案を提示し、その考え方を説明しました。その後、コンサルティングチームとモデル支援企業は議論を重ね、その特許出願基準案を改良し、図表7に示すより最適化された特許出願基準を作成しました。

図表2-2-7　特許出願基準

(1) 定義

技術的評価				〇〇〇〇コア（特開XX-01XXX1）	〇〇〇〇キャリア（特開YY-01YYY1）
項目		評点	レベルの説明		
独創性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	
		3	×××××××××××××××××		
重要性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△		
		3	××××××××××××××××	3	
実用性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△		
		3	××××××××××××××××		
		4	□□□□□□□□□□□□□□□	4	
代替性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	2
		3	××××××××××××××××		
				11	5
特許的評価					
項目		評点	レベルの説明		
特許性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△		
		3	××××××××××××××××	3	
権利範囲	視点1	1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	
		3	××××××××××××××××		
	視点2	1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	
		3	××××××××××××××××		
	視点3	1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	2
		3	××××××××××××××××		
権利侵害発見の容易性		1	〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇		1
		2	△△△△△△△△△△△△△△△	2	
		3	××××××××××××××××		
				11	6
				A	C

（次ページへ続く）

（前ページより続き）

(2) 評価マップ

		技術的評価（点）			
		50～36	35～26	25～16	15
特許的評価（点）	50～42	A	A	B	B
	41～30	A	B	B	C
	31～20	B	B	C	D
	19	B	C	D	D

ランクA：必ず権利化する
ランクB：審査請求を前提に出願する
ランクC：出願するが審査請求時に十分な議論を要する
ランクD：出願しない

(3) ノウハウ管理

出願せず、ノウハウ管理を行う　☐ Yes　☐ No

この特許出願基準では、まず（1）定義の各項目に対して、いずれかの選択肢を選択して各項目の点数を出し、その点数を合計することによって「技術的評価」の点数と「特許的評価」の点数をそれぞれ算出します。次に、それらの点数を（2）評価マップに当てはめることにより、その発明のランクを導き出すことができるようになります。その後（3）ノウハウ管理でたとえランクAとなった発明でも出願せずにノウハウ管理するかのチェック項目をチェックします。このようにして、モデル支援企業のイニシアティブで、提案された発明を特許出願するか否かを適切に判断することができます。

iii）審査請求基準および権利維持・放棄基準の作成

これらの基準についても、特許出願基準と同様に、コンサルティングチームがモデル支援企業に最適であると思われる基準案を提示すると共にその考え方を説明しました。その後、コンサルティングチームとモデル支援企業は議論を重ね、それらの基準案を改良して、より最適化された審査請求基準および権利維持・放棄基準を作成しました。

iv）外国出願基準の作成

コンサルティングチームは、まず外国出願基準の考え方を説明しました。今後、モデル支援企業は提示した外国出願基準の考え方を踏まえ、実務を通して適切な外国出願基準を作成することになりました。

④-1 先使用権の活用の可能性について

―法制度の正確な知識に基づいて、事業の継続性の確保―

i）現状分析と課題設定

モデル支援企業は、キャリアの分野では高い世界シェアを占めていて、顧客であるマシンメーカーと共同開発を行っているという、特徴的な技術開発体制、経営環境にあります。モデル支援企業は技術力においては競合他社に対して相当に先行していることから、コンサルティングチームは、競合他社に対する優位性を維持する目的としては、必ずしも全ての技術知見について特許取得を図る必要はないと分析しました。一方、モデル支援企業にとって多様な販売先の確保は重要な課題であり、特定の顧客メーカーが特許によってキャリアの技術を独占してしまうことは懸念されるところです。ここで、コンサルティングチームは、モデル支援企業は顧客メーカーに対して企業規模が相当に小さいことを考慮すると、特許の「数」によって上述の懸念を回避しようとすることは必ずしも得策ではないと判断しました。

技術内容を公開することなく事業の実施を継続することができる先使用権については、近年、特許庁から活用マニュアルが発行されるなど利用促進がPRされており経営層にとっても関心ある事項になっています。コンサルティングチームでは、このような現状分析に基づき、一定条件下で法定の通常実施権が認められる先使用権について、そのメリット・デメリットを理論的側面から整理して、先使用権活用の実践における課題や留意事項を検討することの意義を見出しました。

ii）先使用権制度の説明と導入の際の留意事項

コンサルティングチームとしては、先使用権を利用することのメリットおよびデメリットを評価するためには先使用権制度の基本的事項についてモデル支援企業に理解していただくことが重要であると判断しました。そして、先使用権を利用するために蓄積すべき証拠について整理することにしました。

コンサルティングチームは、先使用権制度の法律的な根拠である特許法第79条についてモデル支援企業の知財担当者に説明しました。その際、先使用権は他者の特許権に対する抗弁権であること、先使用権の範囲は、紛争が生じる前に予め司法機関や行政機関によって審理されるものではなく、また、使用権の範囲は登録や公示されるものでもないことを強調しました。そして、キャリアは最終消費者ではなくマシンメーカーに販売するというモデル支援企業に特有の限界事例として、マシンメーカーが特徴あるキャリアを含む現像材の特許を取得した場合には、モデル支援企業が先使用権を利用することができるならばモデル支援企業自身の製造・販売は継続できるが、その供給先が限られてしまう場合もあり得ることを説明しました。

ここがポイント

～先使用権制度について～

先使用権制度は、発明の実施である事業を開始または準備した場合には、その後、他者が特許権を取得したとしても無償の通常実施権を得ることができる制度です。発明内容を公開せずに権利が得られ、事業を中止しない限りは永続的な実施ができるというメリットがある反面、特許権侵害の問題が表面化する前に予め発明内容及び事業の開始又は準備についての証拠を蓄積しなければならないというデメリットがあります。

栗原弘幸（弁理士）

先使用権を利用するために蓄積すべき証拠について、上述した特許法第79条で規定される要件に基づいて説明しました。その際、先使用権の主張のためには、特許侵害の問題が顕在化するずっと以前に完成した発明および開始又は準備した事業を立証する証拠が必要である、という時間的なギャップについて強調しました。そして、特許出願前に完成した発明や開始又は準備した事業の時期の立証のためには公証人制度の活用を考慮すべきであることを説明しました。

④-2 権利化特許の活用案について

―知財活用でガッチリ商売―

i）現状と課題

モデル支援企業には膨大な先行技術の蓄積があり、商品群はどれも高い市場シェアを獲得しています。しかしながら、モデル支援企業は、自社の優位性をもっと効果的に主張できれば、さらに収益性が改善されるであろうと推定しています。

そこで、商品の価格アップ若しくは値崩れ防止となるような知財戦略と、自社の知的財産を従来より広範囲かつ効果的に活用する方法について、詳細に検討する必要があるようです。

ii）権利化特許の活用方法提案

今後の事業戦略において、有効であろうと想定した事項を提案しました。

a.） 市場寡占率の高い状況を社会的に容認させる効果が期待できます。特に、独占禁止法などでの係争において、重要な対抗手段となり得ます。

b.） 量産期間を終了した旧製品の特許権を有償譲渡若しくはライセンス契約とすれば、ロイヤリティ収益の他に、リピート供給責務から逃れられる利点があります。これによって、生産ライン切替え工数が削減でき、在庫棚卸しが軽減するばかりでなく、利益率の高い新製品開発に集中できるようになります。

c.） 自社で製品化しない技術であっても、知財の信託商品化やクロスライセンス原資など、特許権自体を商品化できる可能性があります。特に、応用技術を含めた特許網は効果的です。

d.） 事業の多角化や設備投資をする場合に、知財の存在が信用度を高めるので、資金の調達を円滑にできます。

e.） 会社案内や技術広報などで知財をアピールしておくと、株価安定の判断材料にされると共に企業評価や信用度の指針と見なされ、会社の地位向上に繋がります。また、社内技術者の意識を高揚させる効果もあります。ただし、価値の高い知財保有の詳細な公表は、企業買収のターゲットとして狙われる要因にもなるので注意を要します。

iii）検討結果

同業他社と比較して技術的に先行しているため、社外の特許権を導入することは殆ど考えられませんが、既存特許権の一部を売却する可能性はあること、状況によってクロスライセンスを実施する可能性はあり得ること、が分かりました。先行しているが故に商品群の種類が多く、供給責任と在庫負担が重い事業であるため、特許権の一部を売却などすることによって古い技術を切り離せる効果は大きいものと推定されます。

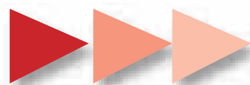
また、モデル支援企業では、知的財産を積極的に係争に使う意志はありませんが、商品価値の向上とともに自社事業の信用保証と自由度の確保として、防御に使うことは想定しています。特に、顧客であるマシンメーカーは、本体機器の価格を安くして消耗品で利益を上げる事業形態なので、関連知財を取り込もうとする傾向があります。原料素材商品への特許権付加は、そうしたビジネスでの必須要件となっています。

iv）将来へ向けて

高シェアを有するお家芸としての製品は、これまでの技術の蓄積（知的財産）が具現化されたものです。内面的には他社が真似できない生産技術（ノウハウ管理）があり、外面的には装置メーカーに先行する設計技術（特許権）が付加価値として盛込まれています。

しかしながら、それに甘んじていては伝統が揺らぎかねないと危惧されます。将来の事業への不安を解消させるためには、常に先を見通した研究開発と、それに付随したさらなる知的財産の蓄積が求められるのです。そうした状況においては、多角的により多くの特許出願を計画したいところですが、出願時に将来の重要度を予測することは難しい上に、経済的負担や業務負担を重くしてしまいます。

そこで、次世代の特許として、とにかく効果が高いと予想される基本的なアイディアを、よくまとめて出願することとします。そして、その有用性が見えてきたら特許網へ発展させ、権利強化と延命化を図ります。しかし、もし自社での有用性が低いと判断されたら、その時点で特許権そのものを商品化して分離します。このようにすれば、貴重な特許権が無駄なく活用できるので、特許出願時における判断の迷いがなくなり、将来への事業基盤強化に向けて自信を持って対処することができます。



（5）成果のまとめ
—もっと、もっと知財戦略の活用を—

コンサルティングチームは、モデル支援企業に対して様々な提案を行い議論することにより、以下に示すような様々な成果を得ることができました。

① 特許調査及びパテントマップを作成することにより、モデル支援企業の事業分野においても特許が有効に機能していることを具体的に認識できました。そしてさらに、将来の技術開発動向を把握するためのツールとして、応用発展させて行くための下地が形成できました。

② 有効な特許を安定的に所有できるように、潜在的知財を顕在化させアイディアを速やかに文書化するための工夫と、会社の財産としてブラッシュアップするための、特許提案システムを再構築することができました。

③ 顕在化された知財を効果的に特許化し、管理して行くための各種判断基準を作成することによって、適切な特許出願・特許管理及びノウハウ管理の手法を改善することができました。

④ 他社が特許を取得しても自社の事業の継続を確保するための、先使用権の正しい認識及びその活用に関する知識を得ることができました。これにより、ノウハウ保護を選択したアイディアに対して、先使用権を取得するための具体的方策を採ることができるようになりました。また、権利化特許を有効に活用するための選択肢を多角的に検討することにより、権利化特許を活用するための具体的方策が認識できました。

これらの成果を活用して行くことによって、モデル支援企業はさらなる競争力の向上を図ることができるものと考えています。

しかしながら、今回の成果は、現時点において最適化した結果です。本来、知財戦略は、事業戦略や研究開発戦略に影響される以上、顧客や競業他社の動向などの外部環境や、研究開発成果などの内部環境によって、刻一刻と変化して行く性質のものです。定期的に見直しを重ねて、適正に維持管理して行くことが大切です。

最終報告会の様子



（6）エピローグ
―経営基盤強化、技術開発推進に知財戦略―

キャリアというニッチかつ成熟産業分野において、モデル支援企業は、その優れた設計技術力と豊富な生産技術ノウハウを駆使して、世界的に高いシェアを堅持しているディープな技術企業です。そしてまた、顧客のニーズに徹底的に答えるという顧客とのディープな関係を築き上げており、相互信頼において理想的なビジネスを展開しています。

しかしながら、成熟産業といえども長期的な視点で見ればビジネス環境は変化していくものであり、現在の顧客との良好な関係が、将来も継続して安定であるとは限りません。さらに、顧客との関係が深いビジネス環境下においては、事業戦略や研究開発戦略が、顧客の意向に左右される傾向は否めません。

そこで、モデル支援企業が自らの意思をもって、知財戦略の観点から新たな事業展開の土台を構築していくことによって、将来の事業内容の一層の充実を図る術（自由度）を得ることができるのではと考えます。具体的には顧客層の拡大、商品付加価値アップ、研究開発目標の集中、生産力の向上、ノウハウ管理の徹底、知財情報量の増大、知財権利の強化、会社信用度アップといったものです。

したがって、今後、今回得られた成果を定期的に見直しながら、その成果を活用することによって、モデル支援企業のより一層の企業価値向上が達成できると信じ、さらなるご発展を期待しています。

（7）モデル支援企業のコメント

代表取締役　筋野隆　コメント

世の中で、知財戦略の重要性が叫ばれ始めてから久しいものの、中小企業においては、これを自力で構築して、会社の支柱の一つにしていくには、人材や資金等の面で大変な困難を伴います。今回の支援事業は、当社の海外対応も含めた知財管理体制および担当部門の人材育成等に関して大きな効果があっただけではなく、当社のような中小企業でも、大企業等と互角に渉りあえるような知財戦略を構築していけるという自信につながったものと思われます。


パウダーテック株式会社
代表取締役　筋野　隆

モデル支援企業主担当者（キャリア事業部 研究開発部 マネージャー）コメント

今回の支援活動により、出願から権利化、維持・放棄までの体系的な知財管理が確立できたと考えています。また、支援活動を通じて、弁理士の方や技術士の方等、普段、あまり接しない方々に様々なお話を伺うことができたことで、やっと知財戦略の入り口に立てたと考えています。更に、このような活動を積極的に取り入れることで、知的財産、経営、研究開発の融合を進めていきたいと考えています。

モデル支援企業の今後の取り組みと、中小企業へのアドバイス

今回の支援により、知財管理体制やパテントマップ等のベースが出来上がったと考えていますが、今後の課題としては、これらを更に継続成長させていくことと考えております。また、今回の支援で踏み込むことができなかった保有している知的財産権の対外に向けての活用、あるいはパテントマップを活用した新規ビジネスの創出等にもチャレンジしていきたいと考えています。

知財支援事業においては如何に企業サイドの業界状況や業務内容等を把握頂くかが、支援活動の方向性を決定する起点になると考えますので、コンサルティングチーム—企業間のコミュニケーションが重要であると思われます。よって、ミーティングの場所や参加メンバー数等に拘らず、ミーティング回数を極力増やす工夫が必要であると考えます。また、特に、知財管理体制の確立等の支援においては、知財担当者はもとより研究開発者等、実務として知財に係わる社員も幅広く活動に加えることが望ましいと考えます。

（参考）コンサルティングチームの紹介
—ディープな成熟産業に対応するためのスペシャルチーム—

今回のコンサルティングチームは、知財戦略コンサルティング企業である株式会社知財マネジメント支援機構所属の太田雄二をチームリーダーとして、技術士の菅野 光、弁理士の橋本公秀、弁理士の栗原弘幸、弁理士の高松孝行といった技術および知財に強い専門家4名から構成されています。

このチームは、各自の様々な視点を経て提案を行いながら、多角的にコンサルティングを進めました。これらの成果は、モデル支援企業にとって有意義なものになるであろうと考えております。

リーダー

株式会社知財マネジメント支援機構　太田雄二　コメント



今回のコンサルティングでは、モデル支援企業の現状・レベルを把握し、チーム全員で課題を抽出、モデル支援企業が如何に実現可能でかつ定着する解決手段の提案をすることが、ポイントでした。今後モデル支援企業は事業戦略・研究開発戦略に知財戦略を組み入れ、知財サイクルの創造・保護・活用を循環させ、特に活用に重点に置いた知財戦略を実行してほしいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割:全般的な指揮・指導

専門家

菅野光（技術士：総合技術監理部門、応用理学部門）コメント

技術力によって支えられた製品では、見えない知財が大切な機能を果たしています。世界に誇れる日本の素材メーカーとして、事業計画と経済性においても、知財戦略を効果的に活用されますように期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：潜在的知財の顕在化、権利化特許の活用案



橋本公秀（弁理士）コメント

今回は、特殊なビジネス環境にある中小企業の実情に即した特許情報の管理ということに注意を払いました。今後も事業戦略、研究開発戦略に資するような特許調査、パテントマップの更新、活用の継続を願っております。

→コンサルティングにおける主な役割：特許調査、パテントマップ作成



栗原弘幸（弁理士）コメント

知的財産を経営戦略および事業戦略に活かすための多くの制度の中から、モデル支援企業に特有の制約条件を一つずつ整理して最適なものを取り入れることによって、高い技術力をさらに伸ばし、経営の安定性を高めていただければと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：先使用権制度の活用の検討



高松孝行（弁理士）コメント

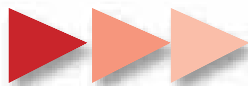
経済状態などに応じてモデル支援企業の置かれた状況は刻一刻と変化して行きます。今回のコンサルティングを通して得られた経験を下に、置かれた状況に応じて最適な知財戦略を構築し、今後も高い競争力を維持し続けていただければと思っております。

→コンサルティングにおける主な役割：特許活動に関する各種判断基準作成





2-3 株式会社タンケンシールセーコウ（東京都）
～コア技術を活かして継続的繁栄を目指す～



（1）プロローグ
―継続的繁栄を目指して事業を包括的に支援―

株式会社タンケンシールセーコウ（以下、モデル支援企業）には、現在と将来を支える2つの事業があります。主力事業であり現在のモデル支援企業の屋台骨である「メカニカルシール関連製品事業」、そしてモデル支援企業のコア技術であるカーボン技術を応用して、さらなる成長を目指すために立ち上げた「半導体ウェハや液晶ガラス基板の吸着装置用パッド事業」です。このような状況において、モデル支援企業が継続的な繁栄を目指すには以下の3点の課題が挙げられます。

① 現在の主力事業であるメカニカルシール市場におけるシェア維持・拡大
② 新規事業における地位確立
③ 研究開発と連携した知財情報の活用

そこで、コンサルティングチームは、既存事業においては他社が優位な製品のキャッチアップを支援し、新規事業においては研究開発ターゲットの選定を支援しました。また、研究開発フロー及び発明提案書式の提案を行い知財活動の仕組み作りも合わせて支援しました。現在、モデル支援企業では、これらの支援成果をもとに知財を有効に活用した研究開発を行うべく、戦略の見直しを行っています。

図表2-3-1　株式会社タンケンシールセーコウへの知財戦略コンサルティング概要

＜モデル支援企業の課題＞	＜コンサルティングテーマ＞	＜コンサルティングの成果＞
①既存事業分野 ○市場シェアの維持・拡大	**①既存事業分野** ○他社が優位な製品分野におけるキャッチアップを支援	**①既存事業分野** ○メカニカルシールの特許マップ作成、その活用方法の提案
②新規事業分野 ○ターゲットを見きわめて研究開発戦略を確立	**②新規事業分野** ○研究開発ターゲットの選定を支援	**②新規事業分野** ○吸着装置の特許マップ作成、その活用方法の提案
③知財活動の仕組み作り ○研究開発と連携し特許知財情報を活用	**③知財活動の仕組み作り** ○特許知財情報の活用体制の確立	**③知財活動の仕組み作り** ○研究開発フローと関連付けた特許情報知財活用のための手順及び発明提案書式の提案

（2）企業概要
―カーボン技術を中核として様々な製品を展開―

企業名	株式会社タンケンシールセーコウ		
代表者名	代表取締役社長　渡邊　敏廣		
所在地	〒146-0093　東京都大田区矢口三丁目14番15号		
URL	http://www.tankenseal.co.jp		
設立年	西暦1955年		
従業員数（正社員）	175人	資本金	1億円
売上高	3,568百万円	売上高研究開発比率	5.6%
業種（標準産業分類）	産業機械装置製造		
主要製品・事業内容	軸封装置（メカニカルシール）、機械用カーボン、カルボン球、パッキン、油圧ユニット、ボディフレーム、シール部品再生、その他製造販売		

モデル支援企業は、1955年にメカニカルシールの主要部品であるカーボンリングの国産化に成功、その後メカニカルシールメーカへと発展して、現在に至っています。メカニカルシールとは産業用回転機械の軸封装置で、モータの回転を利用しながら液体や気体、粉体などあらゆる流体を送り出す仕組みの中で流体の漏洩を防ぎ、事故を防止する回転機械の主要となる部品です。モデル支援企業は、メカニカルシールの製造販売を主力として、50年以上の歴史の中で培ってきたカーボン関連技術を核に機械用カーボン、カルボン球、パッキン、油圧ユニット、ボディフレームなど様々な製品を世に送り出してきました。また、近年この歴史の中で培ってきたカーボン技術を活用して、半導体ウェハや液晶ガラス基板の吸着装置用パッドを開発、新たな市場に進出しています。パッドはポーラスカーボンと呼ばれる材料を用いており、従来この目的で使われていたセラミックに比して軽量、導電性、耐熱衝撃性、適度な硬度の点で優れるため、ワークを傷付けにくい、ウェハの大型化に適合しやすい、さらに位置決め精度が高いという特徴を持っていることから、成長が期待されています。

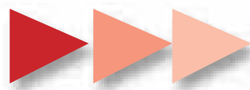
図表2-3-2　株式会社タンケンシールセーコウの製品写真



メカニカルシール



ポーラスカーボンパッド



（3）知財戦略コンサルティングの全体像
―共同作業形式で支援を実施―

　コンサルティングチームはヒアリング・文献調査等による現状分析により、既存事業分野、新規事業分野において知財の情報を有効に活用するため、それぞれの分野の特許マップを作成し、特許情報の分析を行いました。特許マップにより整理された情報をもとに、モデル支援企業と意見交換を行い、研究開発のテーマを検討しました。また、あわせて特許情報を有効に活用するための仕組みを根付かせるため、研究開発フローの検討も実施、発明提案書などツールを提案すると共に新たな研究開発フローを策定し、提案しました。

　今回、支援にあたっては、コンサルティングチームのみが作業を実行するのではなく、モデル支援企業側と一体となった共同作業形式で支援を行い、特に研究開発テーマの選定においてはモデル支援企業側が主体的に取組むことで、今後の研究開発に活用することができる成果を挙げることができました。

図表2-3-3　全体フロー

支援メニュー		支援の期間（スケジュール）　※1メモリ1週間
既存事業分野（メカニカルシール）	ヒアリング・現状分析	
	特許マップ作成	
	特許マップ分析	
	特許マップ提示・意見交換	
	開発テーマ検討・提案	
新規事業分野（吸着装置用パッド）	ヒアリング・現状分析	
	特許マップ作成	
	特許マップ分析	
	特許マップ提示・意見交換	
	開発方向性検討・提案	
知財活動の仕組み作り	ヒアリング・現状分析	
	研究開発フローの検討	
	発明提案書の作成	
	新たな研究開発フローの策定・提案	

（4）コンサルティングチームによる現状分析と課題設定 ―研究開発効率の向上―

① モデル支援企業の現状

モデル支援企業では、研究開発の成果を効率的に利益に結びつける必要性を認識しており、営業や製造等の各部署の情報を集約して研究開発テーマを選定する体制を整えていました。

また事業戦略として、既存事業分野では、市場シェアの維持・拡大を目標に、取り扱いのない製品に対する需要が高まりつつあることを考慮し、競合企業に見劣りしない製品ラインアップを整えるべく、既存事業分野における新製品の開発を進めています。

一方、新規事業分野では、取引実績づくりを主に、既存事業分野で蓄積したカーボン技術を活かして顧客ニーズを満たす製品開発、試作改良に取り組んでいます。

② モデル支援企業が抱えていた問題意識

モデル支援企業では、納品先から得られる技術課題に対して、自社に蓄積された技術に基づいて対応する方法で研究開発が行われているため、技術課題への対応を試行錯誤で行っているため、研究開発効率がそれほど高くないといった問題点がありました。

一方、新規事業分野では、取引実績が少ないことから戦略的に研究開発を行なうことができないという問題点がありました。

さらに、モデル支援企業では、知財の役割を侵害回避と位置付けていたことから、新製品の目処がついた段階で出願要否の観点から特許情報を調査する体制であり、知財活動が研究開発の後追いになっていました。

③ コンサルティングチームによる課題設定

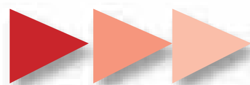
コンサルティングチームでは、図表2-3-4に示すように、モデル支援企業における知財の役割を「侵害回避」に加え「技術情報」としても位置付けることを主たる課題に設定しました。

図表2-3-4 コンサルティングチームによる課題設定

＜当初、モデル支援企業が抱えていた問題意識＞
○研究開発テーマを戦略的に捉えていない
○顧客ニーズをつかみきれない
○知財活動が研究開発の後追いになっている

▼

＜コンサルティングチームが設定した課題＞
○知財の役割を「侵害回避」に加え「技術情報」としても位置づける
○研究開発における特許情報の活用
○特許情報を活用できる体制の確立



（5）知財戦略コンサルティングテーマと内容
―研究開発における特許情報の活用を中心としたコンサルティングを推進―

① 研究開発における特許情報の活用

i）技術情報・顧客情報としての特許情報の活用

コンサルティングチームが検討したのは、特許公開公報等の特許文献に含まれている特許情報の活用です。情報の鮮度という観点からいうと、出願から公開まで1年6ヵ月経っている特許情報は、マーケティングや営業活動で得られる情報に比較すれば旧い情報であることは否めません。しかし、特許公開公報には、その発明についての「課題」と「解決手段」とが記載されています。特に、競合企業の特許情報に含まれる「課題」には、競合企業が研究開発の指針とした顧客のニーズが反映されているものと考えらます。これらを分析することで、競合企業や顧客企業がどのような課題に対してどのように取り組んでいるのかを知ることができます。競合企業や顧客企業の取り組みについて知ることは、モデル支援企業が研究開発ターゲットを見極める上で有効であり、且つ、重要なことです。

コンサルティングチームは、既存事業分野と新規事業分野とで、少し異なる観点で特許情報の利用を検討しました。これは、モデル支援企業の既存事業分野と新規事業分野とでは、顧客との関係や技術的蓄積の量等、製品の研究開発に関わる状況が異なっているためです。

a. 既存事業分野

この分野においてモデル支援企業は顧客ニーズは十分に把握していて、メカニカルシール一般に関する技術力の蓄積も豊富です。一方、現在開発を進めている新しいタイプのメカニカルシールに関しては、競合企業と比較して開発経験が不足しています。このため、モデル支援企業にとって必要な情報は、現在開発中のメカニカルシールにとって特有の課題は何か、ということでした。コンサルティングチームは、この特有の課題を把握するための手段として特許情報の活用を検討しました。

b. 新規事業分野

新規事業分野の吸着装置用パッドは、新しい顧客企業向けの新製品です。現時点では取引実績が多くないために、営業活動を通じた顧客ニーズの把握は十分ではありません。また、吸着装置用パッドは顧客製品である半導体製造装置の一部品であるため、それに関するニーズは製品および工程によって異なっています。このため、モデル支援企業にとって必要な情報は、吸着装置用パッドに関する顧客企業のニーズは何なのか、先行する競合企業はそれにどのように応えているのか、ということでした。コンサルティングチームは、この分野での技術蓄積を補う手段として、さらには顧客企業毎に異なるニーズを探る手段としても特許情報の活用を検討しました。

ii）特許マップを利用した特許情報の分析と活用

公開されている特許情報の量は膨大です。特許情報を有効に活用するためには、モデル支援企業にとって意義の有る情報のみに絞り込み、そして、絞り込んだ特許情報を整理する必要があります。コンサルティングチームは、膨大な特許情報を整理して、その内容を分析するためのツールとして特許マップを利用しました。今回利用した特許マップは、図表2-3-5に示す課題・解決手段マップと、図表2-3-6に示す開発ナビマップです。

■ 特許マップ1：課題・解決手段マップ

縦軸に「課題」を、横軸に「解決手段」をとったマトリックス表です。特許情報から「課題」と「解決手段を」読み取ってマップに整理すれば、どのような「課題」が着目されているのか、どのような「解決手段」があるのか、ある「課題」にはどのような「解決手段」が対応しているのかといったことが判ります。そして、課題・解決手段マップによって特許情報を整理して全体像を把握することで、対応すべき「課題」の見極めと適切な「解決手段」の選択とが容易になります。

図表2-3-5 課題・解決手段マップ

		解決手段						
		a	b	c	d	e	f	g
課題	A							
	B							
	C							
	D							
	E							
	F							

■ 特許マップ2：開発ナビマップ

着目する「課題」に対して他社がどのような「解決手段」で対応しているのか、それに対して自社はどのように取り組んでいくのかを記入していくシートです。ある「課題」に対する他社の「解決手段」を把握することで、「課題」の優先度や技術水準を判断できるとともに、自社の研究開発のヒントを知ることもできます。そして、他社の取り組み状況を自社のそれと比較することで、自社の強みや弱みを客観的に把握することもできます。

図表2-3-6 開発ナビマップ

テーマ	課題	解決手段		自社の取組み
		分析	他社状況	
○○の改善	××の効率UP	材料	X社…… Y社……	自社による開発
		製法		
				Z社技術を導入
	△△の効率UP			
	□□の効率UP			

コンサルティングチームは、既存事業分野と新規事業分野のそれぞれについて特許情報を調査し、得られた特許情報に基づいて課題・解決手段マップを作成しました。また、それぞれの分野について、特許情報の利用の目的に合わせて開発ナビマップを用意しました。作成ではなく用意したと表現するのは、開発ナビマップはあくまでも研究開発をサポートするツールであって、モデル支援企業自身が課題に対する自社の取り組みを分析し、他社の取り組みと比較しながらマップ内に記入していくことに意味があるからです。実際、モデル支援企業には、着目した各「課題」への自社の取り組み状況について検討し、その検討結果を開発ナビマップの自社取り組み欄に記入していただきました。

a. 既存事業分野

課題・解決手段マップ全体を見渡し、特に出願が集中しているセルを重点項目として捉え、それら幾つかの重点項目について開発ナビマップを用意しました。

b. 新規事業分野

モデル支援企業の関心が特に高かった幾つかの競合企業と顧客企業とに着目して開発ナビマップを作成しました。競合企業に関しては、それらの企業の出願が課題・解決手段マップ上にどのように分布しているのかを分析し、特に集中しているセルを重点項目として開発ナビマップを用意しました。一方、顧客企業に関しては、今後の営業活動にも役立つよう、顧客企業のそれぞれについて課題・解決手段マップ上の出願を全てピックアップし、「課題」と各「課題」に対する取り組み状況を要約したものを顧客企業毎に用意しました。

ここがポイント

～特許マップによる分析～

特許マップは、あくまでも特許情報を分析するためのツールです。特許情報から何を得たいのか、目的を明確した上で、その目的にマッチしたツール（特許マップ）を選ぶことが重要です。

特許マップは、その種類によって作成に要する時間や費用が異なります。特許マップから知得したい情報の価値と、特許マップに費やすコストとを比較・検討することも重要です。

大西秀和（弁理士）

② 知財活動の仕組み作り

i) 特許情報を活用できる体制の確立

先に提案した特許情報の活用がモデル支援企業において有効に機能するには、それを単独で行うのではなく、モデル支援企業の研究開発フローの一環として組み込む必要があります。ただし、モデル支援企業では既に一定の研究開発フローが構築され、それに則って日々の業務が行われていますから、既存の研究開発フローを大きく変えることは好ましくありません。コンサルティングチームは、まずはヒアリングを通じてモデル支援企業の現状の研究開発フローを把握しました。それによると、現状の研究開発フローには、営業情報等の各種インプット情報に基づいて研究開発テーマを選定するという工程が設けられていました。コンサルティングチームが検討したのは、この研究開発テーマの選定工程に特許マップを利用した特許情報の活用を関連付けることです。表現形式の異なる様々なインプット情報を「課題」と「解決手段」とで表現し直し、それを課題・解決手段マップ上に落とし込むようにすれば、インプット情報の分析も容易になって研究開発テーマをより適切に選定できるようになります。また、特許情報のみに頼る場合には1年6ヵ月のタイムラグが問題ですが、営業情報等の他のインプット情報も利用することでそのタイムラグを補うことも可能になります。

上記の検討結果に基づき、コンサルティングチームは、現状の研究開発フローの改良案を作成しました。この改良案では、研究開発の進捗に応じてタイムリーに発明提案が行われるような形態に改良することもを試みました。

ii) アウトプットツールの作成

知財活動におけるアウトプットのためのツールとしては発明提案書が重要です。しかし、従来はメカニカルシール分野に精通したなじみの弁理士に相談していたこともあって、モデル支援企業では社内で標準的に使用する発明提案書の書式は定められていませんでした。コンサルティングチームが行ったヒアリングによると、モデル支援企業は、今後、特に新規分野において、技術内容や特許出願の目的に応じて弁理士を選定したいと考えていました。また、タイムリーな発明提案並びに出願のため、早い段階から弁理士に相談できるようにしたいとも考えていました。

ここがポイント

～間違いだらけの弁理士選び～

（社長）「自社の技術に詳しくて、説明しなくても提出書類を書いてくれる弁理士がいいなぁ。」

（木戸）「このような弁理士が見つかれば、手間がかからなくて楽ですね。
でも、初対面の弁理士が御社の技術に詳しいことは、競合企業を担当していない限りあり得ません。そもそも、発明は弁理士と協力しながら作り上げていくものです。あとはお任せの弁理士よりも、御社の事業や技術に関心を持ち、質問してくる弁理士を選ぶべきです。」

木戸基文（弁理士）

モデル支援企業が今後、技術分野と特許出願の目的に応じて弁理士を幅広く選定できるようにするためには、発明提案書の書式を定めて標準として使用することが望まれました。そこで、コンサルティングチームは発明提案書の書式について検討し、モデル支援企業に提案しました。

図表2-3-7　コンサルティングチームとモデル支援企業チームとのコミュニケーション（役割分担）

コンサルティングテーマ	コンサルティングチームの役割	モデル支援企業チームの役割
(1) 研究開発における特許情報の活用	○特許情報の調査 ○課題・解決手段マップの作成・分析 ○開発ナビマップの用意	○調査方針の評価と合意 ○課題・解決手段マップが示す全体像の評価 ○開発ナビマップへの自社の取り組みの記入
(2) 知財活動の仕組み作り	○研究開発フローの改良案の作成 ○発明提案書の作成	○現状の研究開発フローの提示 ○発明提案書の試用

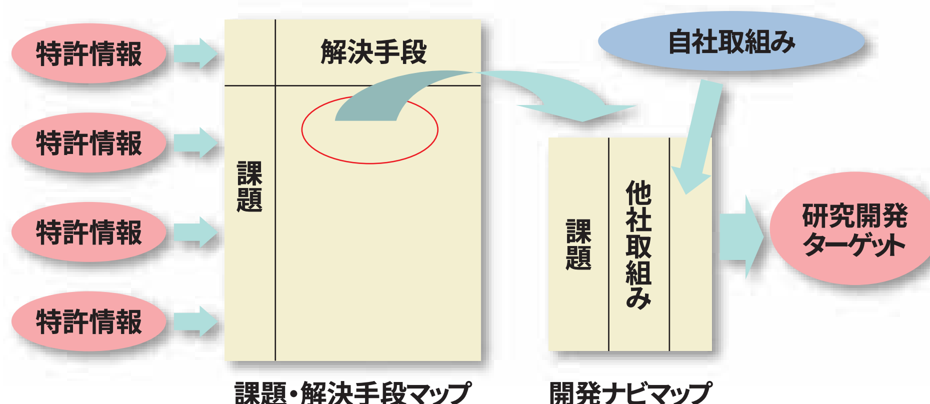
（6）知財戦略コンサルティングの成果
―顧客にとって魅力ある製品の開発力とそれを支える技術力の強化―

今回の知財戦略コンサルティングでは、モデル支援企業にとっての知的財産を特許権やノウハウ等に限定して解釈するのではなく、顧客のニーズに応えた製品の開発力やカーボン技術を初めとする技術力まで広げて捉えました。これらの力は発明が生まれる土壌であって、その土壌が造られれば発明は自ずと生まれてきます。今回、コンサルティングチームが推進したコンサルティングは、モデル支援企業における開発力やそれを支える技術力を社会の共有知的財産である特許情報を活用して強化するというものでした。

前述の通り、特許情報の分析には課題・解決手段マップと開発ナビマップとを利用しました。これらの特許マップをコンサルティングチームが作成して見せ、その作成方法と利用方法をモデル支援企業に伝授することで、特許情報を活用して研究開発ターゲットを絞り込む手法を体験してもらいました。図表2-3-8には、特許マップの利用の手順を模式的に示しています。

今後、モデル支援企業が他の技術分野にて新製品を開発する機会があったときにも、今回の手法を応用することによって、当該分野における研究開発ターゲットを明確にできるものと期待されます。

図表2-3-8　特許マップよる研究開発ターゲットの絞り込み



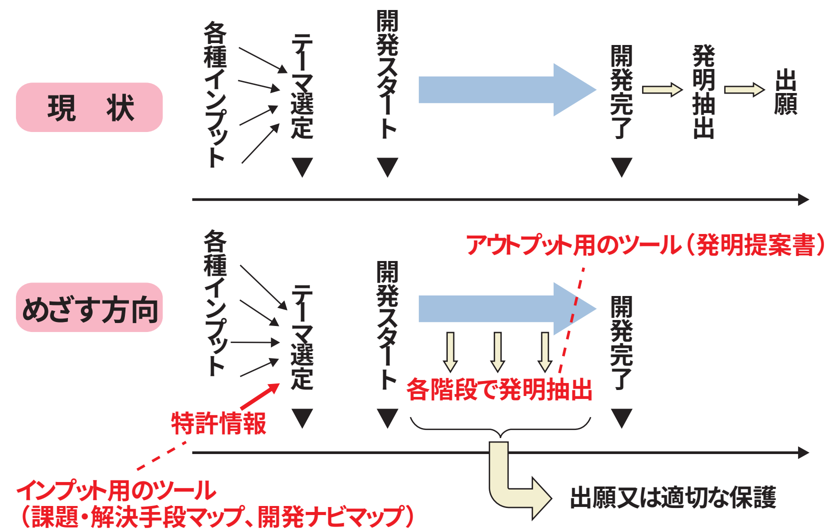
次の図表2-3-9に示すのは、コンサルティングチームが提案した研究開発フローの改良案です。現状の研究開発フローと対比して示しています。今回提案した改良案の導入により、研究開発における特許情報の活用を確実に実行することができます。その結果、次のような効果が期待できます。

- 特許情報を課題・解決手段マップに当てはめることにより、競合企業や顧客企業等の関連業界における当該技術分野の全体像を見渡しながら、自社にとっての注目分野を選択することができます。
- 特許情報以外のインプット情報も同様に課題・解決手段マップに当てはめて分析することにより、特許情報のタイムラグを補うことができます。
- 研究開発テーマの選定段階で「技術情報」という観点で特許情報の活用を予め組み入れることにより、開発投資の無駄を抑えることができます。
- 研究開発の進捗に応じてタイムリーに発明を抽出することにより、基本特許から応用・周辺特許に至るポートフォリオの構築が可能になります。

モデル支援企業は、コンサルティングチームの提案に対し、『新たな研究開発フローの導入・定

着には、トップダウンの指示が欠かせないので、経営者にもよく説明して認識を深めてもらうよう努めたい。』『従来のプラクティスを徐々に改善していけるように、できるところから導入していきたい』と、コメントしており、コンサルティングチームが提案した改良案を導入する方向に進んでいます。

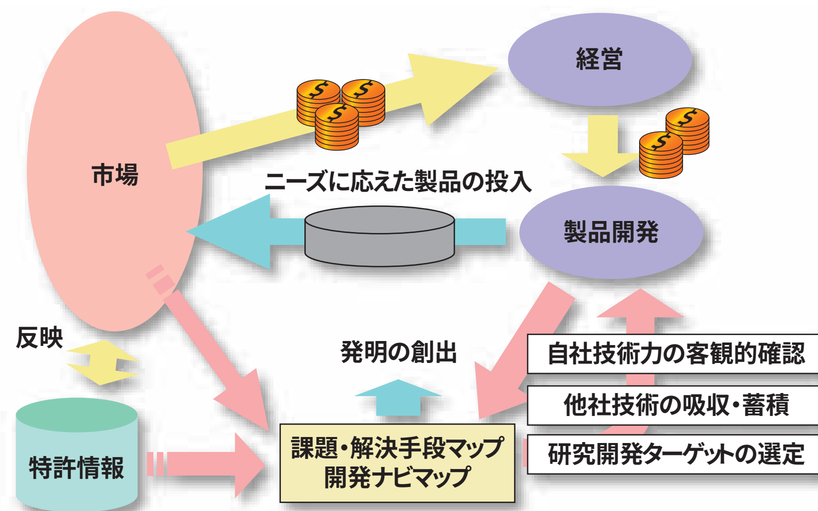
図表9　研究開発フローの現状と目指す方向



図表2-3-10は、今回、コンサルティングチームがモデル支援企業に提案した知財戦略をイメージで示したものです。事業の成否は、製品開発に投入した経営資源に対して、どれだけ多くの利益を市場から上げることができるかに掛かっています。そのためには、顧客のニーズに応えた魅力のある製品を開発して市場に投入する必要があります。今回の知財戦略コンサルティングの成果は、市場からの直接の情報に加えて特許情報も活用できる仕組みを構築したことにより、顧客にとって魅力ある製品の開発力を強化できたことにあります。

また、課題に対する他社の取り組みと自社の取り組みとを比較検討しながら研究開発を進めれば、自ずと新たな発明が生み出されます。このように、新たな発明が創出される環境を整え、特許戦略等の将来の展開につながる道筋をつけることができたことも、今回の知財戦略コンサルティングの成果であると考えます。

図表2-3-10　モデル支援企業の知財戦略イメージ



第2章　知的財産経営の実践

（7）エピローグ
―特許の技術情報としての有効活用による更なる成長への期待―

特許法の第1条には「この法律は、発明の保護及び利用を図ることにより、発明を奨励し、もって産業の発達に寄与することを目的とする。」とあります。ここには発明を保護するだけではなく、その利用を図ることが産業の発達に寄与すると説明されています。コンサルティングチームが提案した特許マップを活用する手法は、社会の共有財産である特許情報の利用を図る具体的な手法です。モデル支援企業は、マーケットシェアが高く、収益が安定している主力事業（メカニカルシール関連製品事業）と、得意とするカーボン技術を応用して参入を図っている成長性の高い新規事業（半導体ウェハや液晶ガラス基板の吸着装置用パッド事業）とを併せ持つ将来性豊かな企業です。今回の支援を通じ、特許の公開情報を研究開発において有効に活用することにより、更なる成長を遂げることを期待しています。

（8）モデル支援企業のコメント

代表取締役社長　渡邊　敏廣　コメント

今回の支援事業を通して、保護、活用、管理の三位一体とした知財への取り組みが重要であることを認識できました。

その中で保護については当社独自で措置を講じてきたが、活用の面では十分に行っているとは言いがたい状態でした。今回、当社の新規事業および既存事業に対して他社の特許を整理しマップ上へ表現する作業を支援企業と一体で実践したことでパテントマップ分析の効果を研究開発者自身が肌で感じることができたことが大きな成果でした。そして両事業の研究開発動向を把握することができ、それによりマーケットの課題などを捉えることができました。今後も掛かる負荷を考慮して継続的に特許マップ分析を行い技術開発の方向性を確認することが重要と考えています。また、知財活動の仕組みの面、所謂、管理の面では提案して頂いた方法をベースに当社に合ったステップアップを考えて行きたいと思います。


株式会社タンケンシールセーコウ
代表取締役社長　渡邊　敏廣

モデル支援企業主担当者（研究課）　コメント

これまで当社では開発品を含む製品の保護に対しては注力してきましたが、特許情報を活用するという点では不十分な面がありました。今回の支援事業を通して特許活用方法の具体的な手法を示して頂き、今後の知財戦略面での効果が期待できます。また、当社では知財の専門担当者が不在で研究・開発担当者が通常業務を兼任しながら知財に関する業務も行っていました。知財活用の重要性を学び、知財専門担当者の育成、社内の知財に関する意識改革が必要であると感じました。

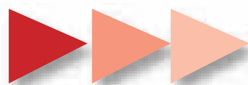
モデル支援企業の今後の取り組みと、中小企業へのアドバイス

今回の支援事業では2つのテーマを題材として支援チームより『特許マップ』を提示して頂きました。まず、これら2つのテーマについて他社の技術課題と解決手法を再確認し、他社情報から自社対応の方向性を検討したいと思います（他社情報をヒントにより良い解決手段を検討するなど）。その後は、一定期間毎（年度末など）に特許マップを更新し、技術課題選定時に活用したいと思います。また、知財情報を活用するのに合理的な『開発業務フロー』（当社既存の開発業務フローを改良したフロー）も提示して頂きました。フローに従い業務を進められるのが理想的だとは思いますが、いきなり全てを導入するのでは管理コストばかりがかかってしまいます。そこで、従来の業務に無理がない範囲で徐々に今回学んだシステムを導入していければ良いと考えています。

今回取り扱わなかった他テーマについては、これらと同様に特許マップを作成するのが理想的ですが、自社内で1から特許マップを作成することはかなり手のかかる作業となります。『開発業務フロー』同様に負担のかからない範囲で、必要な技術テーマに絞り作業を行う予定です。

中小企業では今回の支援チームのように各分野の専門家から一度にアドバイスをもらえるような機会はなかなかないと思います。会社内の知財に関する疑問点・改善したい点をまとめておき、支援チームに問いかければ各方面からの適切なアドバイスをもらえると思います。支援事業をより効果的なものにするためには、支援チームからのアドバイスを受入れ、活用できるような社内体制を整えておくことが重要であると思います。

今回の支援事業では特許マップ作成のような手間のかかる作業を労を惜しまず作業して頂いたこと、ヒアリングの際に親身になって相談に乗って頂いたことが非常に印象に残りました。



（参考）コンサルティングチームの紹介
―専門知識・経験の融合による多面的なコンサルティング―

今回のコンサルティングチームは、知財戦略コンサルティング企業のIPトレーディングジャパン株式会社　清松久典と田中真里子をチームリーダーとして、弁理士の大西秀和、弁理士の木戸基文、弁理士・技術士の黒田雄一、中小企業診断士の白原匡樹といった幅広い専門家6名から構成されます。

このチームの強みは、単なる専門家の集まりではなく、各自の専門知識・経験の融合によりチーム全体がゼネラリストとして機能していることです。様々な視点からモデル支援企業の課題を分析し、コンサルティングを進めました。

リーダー

IPトレーディング・ジャパン株式会社　清松久典 コメント



今回のコンサルティングでは、開発段階で特許情報をインプットすることにより、開発テーマを明確にし、開発を促進するといった点がポイントでした。また、この活動を展開していく中で、他社特許を意識した開発をすることができ、結果として知財リスクを適切にコントロールする効果があると思います。最初から完全を目指すことはできません。知財戦略は実行されてはじめて意味を持ちます。モデル支援企業はできるところから取り入れていくというスタンスで、確実に知財戦略の実行を実践していただきたいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：知財戦略立案方針の方向性の示唆と修正、確認

IPトレーディング・ジャパン株式会社　田中真里子 コメント



研究開発テーマの選定においては、顧客企業のニーズ把握が重要になりますが、顧客企業は困っていることや望んでいることを全て話してくれるとは限りません。そこで、今回は特許情報を技術情報として活用するという手法により、顧客企業の潜在的なニーズを探索し、研究開発のヒントを掴むことができました。モデル支援企業は、「知財戦略の策定・実行が新規顧客の獲得、さらには自社の収益拡大に寄与するのだ」という意識を持ち、研究開発部門、製造部門、営業部門が一体となって新規事業を第二の柱に育てていただきたいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：知財戦略立案方針の方向性の示唆と修正、確認

専門家

大西秀和（弁理士） コメント



企業が市場で有利に事業を進める上で特許戦略は重要です。しかし、その特許戦略は優れた発明があってこそ可能となるもので、そのためには発明が創出される土壌を鍛える必要があります。今回のコンサルティングによって、モデル支援企業は特許情報を技術情報として有効活用する術を体得し、発明創出の基礎となる開発力を高めることができたものと考えます。モデル支援企業から優れた発明が創出され、それを活用した事業展開がなされることを楽しみにしています。

→コンサルティングにおける主な役割：特許マップ作成・分析、研究開発フローの策定

木戸基文（弁理士） コメント



コンサルティングでは、出願といった弁理士が得意な解決策を当てはめようとせず、モデル支援企業の問題に応じた解決策を提案することに努めました。問題を把握するまでには、仮説を立て、ヒアリングで得た情報からその仮説を検証するといった地味な作業を繰り返しましたが、この作業によってモデル支援企業とコンサルティングチームとが共通の認識を持て、モデル支援企業の自主的な取り組みの動機づけとなったように思います。

→コンサルティングにおける主な役割：特許マップ作成・分析、研究開発フローの策定

黒田雄一（弁理士・技術士（電気電子）） コメント



今回のコンサルティングでは、知財の公開情報を生かしてモデル支援企業の研究開発を方向付け、独自の知財創造へ発展させる道筋を描けるように努めました。モデル支援企業のご担当の方には、ライバル企業や顧客企業のめざすところを把握した上で自社の対応を考える、というプロセスを通して方向付けの進め方をある程度体感して頂けたのではないか、と考えています。特に若い技術者の方々が、この経験を今後に生かされることを強く期待します。

→コンサルティングにおける主な役割：特許マップ作成・分析、発明提案書作成

白原匡樹（中小企業診断士） コメント



研究開発のテーマ設定は、研究開発戦略の成否を分ける重要なポイントです。ゆえにテーマ設定は、顧客、市場調査、業界紙など様々な情報に基づいて決定されます。数ある情報のなかでも公開特許情報は、世の技術動向が整理された優良な情報源です。特許情報を有効に活用することは、売れる製品を開発することにつながります。今回、我々はコンサルティングを通じ、特許情報を整理・提供し、モデル支援企業と共に開発テーマの策定にあたりました。知財による研究開発戦略の強化により、今後大きな成長を遂げることを期待します。

→コンサルティングにおける主な役割:事業環境の分析、特許マップ作成・分析



2-4 アイフォーコム株式会社（神奈川県）
～三位一体経営に向けてのファーストステップ～

（1）プロローグ
―新規事業に知財戦略を組み込む―

モデル支援企業のアイフォーコム株式会社は受託開発を事業の柱として成長してきた企業です。その上で、継続事業体として長期的にはメーカへの転身を目標としており、現在は準備の段階にあります。多岐な技術分野を対象に商品開発に取り組んでいますが、限られた社内資源の有効的活用の観点から技術分野の「選択と集中」の必要性も感じていました。同社は知的財産保護についても重要視しており、社内弁理士を中心に特許出願等にも取り組んできましたが、今後はさらに知財戦略の策定を目指していました。

これらの状況を鑑み、第一に、新規分野にむけた事業戦略の検討を十分に行い「選択と集中」を実現する必要があります。そこで今回の支援では、敢えて経営戦略の全体最適化を図ることに重点をおき、メーカとしての新たな事業戦略の確立のために「事業戦略・研究開発戦略策定の支援」をテーマにすることとしました。

第二に、知財戦略策定にあたっては、知的創造サイクルの「創造」にフォーカスし、まず知財業務プロセスが自律的に運用できる状態を目指すべきと考え、そこで「創造にフォーカスした知財戦略策定の支援」をテーマにすることとしました。

第三に、知財プロセスを実運用するための社内基盤（先行技術調査、先行特許権調査、発明提案等の業務プロセス等）の強化も必要なことを鑑み、知財人材の育成を含む知財管理の基盤を構築する「知財管理の基盤整備の支援」をテーマにすることとしました。

モデル支援企業の事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の三位の連携を実現するために、「事業戦略の絞込み」、「技術開発ロードマップ作成に基づく研究開発戦略の策定」と「知財戦略の基盤の確立」が課題であると認識しました。上記コンサルティングを実施することにより、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略との連携を図りながら、知財を活用し強固な競争力を確保する知財戦略経営が自律的に推進されるようになることを目指しました。

図表2-4-1　アイフォーコム株式会社への知財戦略コンサルティング概要

＜支援企業の課題＞		＜コンサルティングテーマ＞		＜コンサルティングの成果＞
○新規事業の技術分野の検討 ○知財の創出増 ○知財の管理体制の強化	→	○事業戦略・研究開発戦略策定の支援 ○「創造」にフォーカスした知財戦略策定の支援 ○知財管理の基盤整備の支援	→	○事業戦略の技術開発ロードマップ策定までの分析手法の習得 ○業務プロセスの再構築に着手、先行技術調査、特許マップ活用の習得 ○知財管理体制の整備・強化に着手

（2）企業概要
―社員の独自技術が支える受託開発企業―

図表2-4-2　アイフォーコム株式会社概要

企業名	アイフォーコム株式会社		
代表者名	加川　広志		
所在地	〒220-0207　神奈川県相模原市津久井町中野1326番地		
URL	http://www.iforcom.jp/		
設立年	西暦1985年		
従業員数（正社員）	120人	資本金	10,000万円
売上高	97,196万円	売上高研究開発比率	5%
業種（標準産業分類）	情報処理サービス業		
主要製品・事業内容	受託開発（ハードウェア開発、ソフトウェア開発、ネットワーク開発）、製品開発		

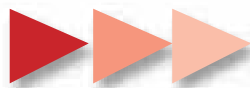
モデル支援企業は、「Challenger for the world leadership in technology」をスローガンとして1985年に創立され、現在、受託開発・常駐請負を事業の柱とする情報処理サービス業を展開し、120人規模の正社員を雇用しています。個々の社員の技術力は高く、大手企業を含む多くのクライアントから、ハードウェア開発、ソフトウェア開発、ネットワーク開発等、多分野にわたる開発を受託しており、売上高純利益率は5%前後を維持しています。

その一方で、受託業務により蓄積されたノウハウを活かした独自製品の開発にも取り組み、それに伴い、知的財産保護の重要性に関する認識を高めており、自社における知財活動のあり方を模索しています。

図表2-4-3　アイフォーコム株式会社の本社社屋と自社開発写真







（3）知財戦略コンサルティングの全体像
―新規事業の事業戦略と知財戦略を策定する―

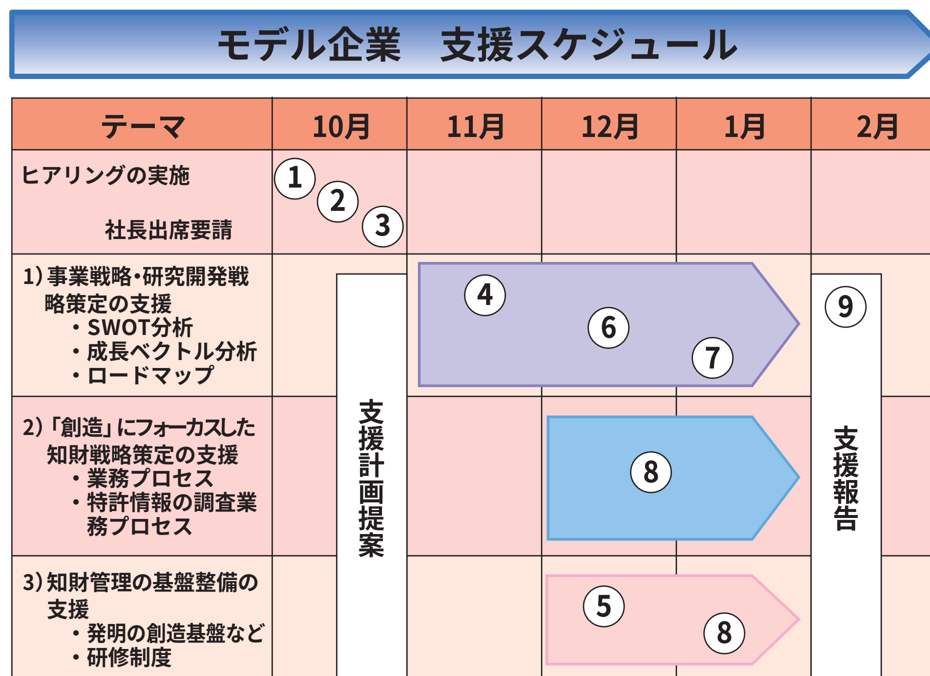
コンサルティングチームは、3回のヒアリングを通じて、またモデル支援企業の現状と要望を踏まえ、自社製品の研究開発を本格化する際の三位一体の事業戦略・研究開発戦略・知財戦略策定の支援計画の提案を行いました。

まず第一に、事業戦略の中の技術的方向性、具体的には自社の技術開発ロードマップの策定方法を身につけていただくため、ハンズオンでモデル支援企業に近い分野での事業を想定し、ロードマップ策定までの手法習得と自社での実施に向けて支援しました。

第二に、知的創造サイクルにおける「創造」にフォーカスした知財戦略、具体的には発明から出願までの業務プロセス策定と、モデル事業を使って先行技術調査・パテントマップ作成の実習を行い、自社にて知財戦略を実行に移行するための実務の習得を支援しました。

第三に、知的財産の基盤整備についても、初期段階での戦略導入を意識しながら規定等のサンプル・帳票の提示にはじまり、全社での知的財産研修カリキュラム、組織や管理体制の提案を行いました。

図表2-4-4　全体フロー



○の中の数字は企業訪問の順番を表す

（4）コンサルティングチームによる現状分析と課題設定
―目指すメーカとしての現状と課題―

① 経営環境

　モデル支援企業は、常駐請負業務としてソフト全般、ネットワーク運用管理、ハードウェア開発業務を展開しています。更に、自社内での受託開発を行い、受託業務でのノウハウを蓄積・活用することで自社製品開発にも着手しつつあります。社員の技術力は高く、多くのクライアントから、多分野にわたる開発を受託しています。特に組み込みソフトウェアの開発を得意としており、国内における競合他社も少なく、今後伸びる可能性がある市場です。

　しかし長期的には、顧客が海外への開発委託の増加（オフショア化）する可能性もゼロではなく、受託件数の減少および収益減とならないように先手を打っておく必要があります。また、同社は社員の多くを正社員として雇用しており、競争力の源泉のひとつとしていますが、今後も社員の雇用を維持・拡大するための方策として、自社製品比率を上げていく必要性を感じていました。

　受託開発により培った技術を有する社員は多くかつ多分野にわたり、既存事業である受託開発については受注から開発までの一連の業務の流れが構築できています。個々の社員の得意分野が多岐にわたっていることは強みである一方で、現在および将来のコア事業を確立しにくい状況にもあります。このような中、自社製品開発に取り組んでいくことは社員のモチベーションの確保面と、優秀な技術者の人材確保の面からも重要な戦略です。

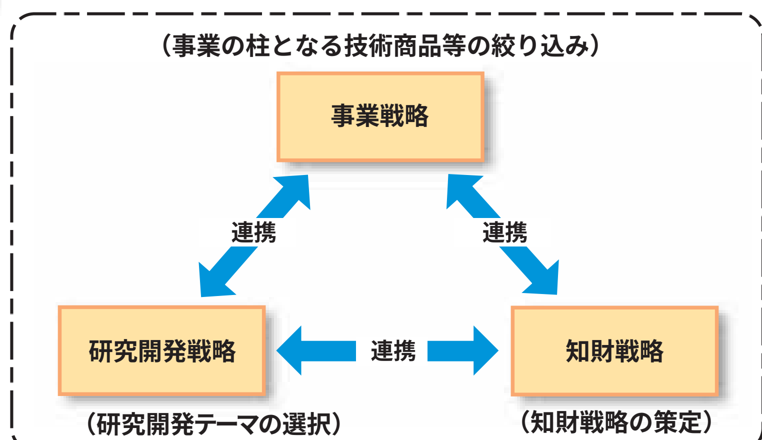
② 現状分析および課題

　長期的にモデル支援企業がメーカとしての姿を実現するためには、知財戦略情報等を活用し事業戦略、研究開発戦略、知財戦略との三位一体化を図り、重複投資、重複研究、更には、重複特許出願を排除できるようにし、研究開発と事業分野の効率的な「選択と集中」を実現する必要があります。

　また、メーカ化に向けた新たな事業戦略を策定するためには、コアとなる技術、製品分野等を定め、併せて研究開発戦略も改めて策定するのが効果的です。知財戦略は新たに策定する必要があります。すなわち同社の場合、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の三位の連携を目指すことが重要です。

図表2-4-5　メーカ化にむけた課題

長期目標	・メーカへの転身
現状（直近）	・三位一体の知財戦略経営の実現

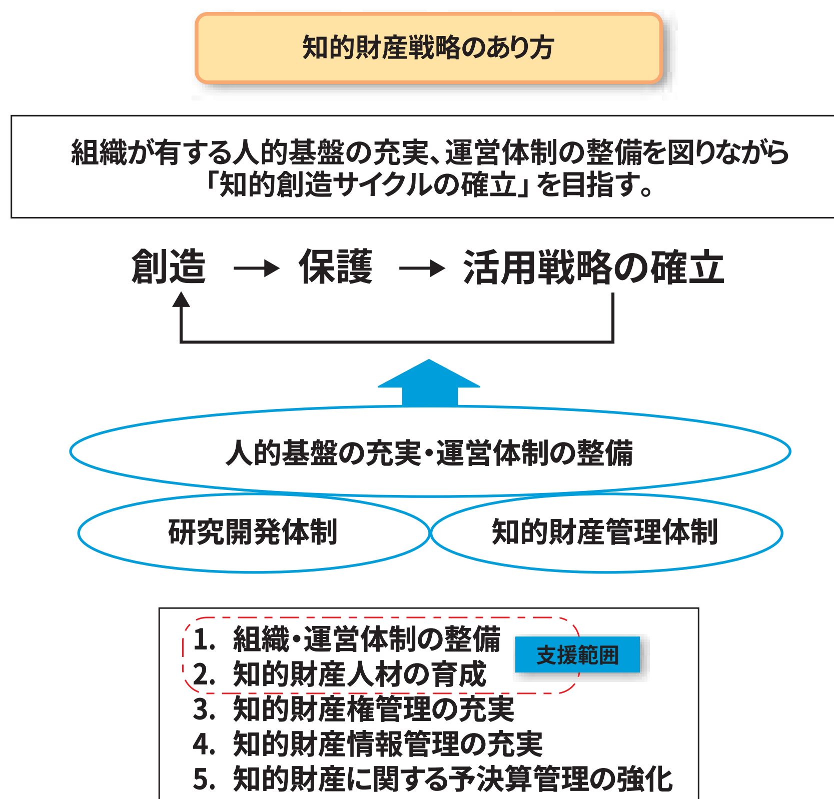


③ 目指すべき知財戦略のあり方

モデル支援企業が目指すべき知財戦略のあり方を図表2-4-6に示します。先ずは（1年後）、「組織・運営体制を整備」、「知財人材の育成」、「知財権の情報管理の充実」を図りながら根幹となる知財創造サイクル（創造、保護、活用）の確立を目指すべきです。その後、知財情報管理の充実、知財に関する予決算管理の強化を図っていきます。

そこで、モデル支援企業の現状と課題を受けて、事業戦略、研究開発戦略と知財戦略との三位一体化を深度化し、知財の人的基盤の整備も含めた知財管理基盤を整備すべく「事業戦略・研究開発戦略策定の支援」、「創造にフォーカスした知財戦略策定の支援」、「知財管理の基盤整備の支援」を知財戦略コンサルティングテーマとすることにしました。

図表2-4-6　目指すべき知財戦略のあり方



④ 知財戦略コンサルティングの必要性

i）事業戦略・研究開発戦略策定の支援

一般的には、どのような技術、製品、サービスを事業の柱としていくかの見極めが必要であり、これがないと、事業戦略の具体性に欠け、研究開発テーマも絞られず、無駄な投資等となるリスクを抱える可能性があります。

今回、実効性のある事業戦略を改めて作成してもらうために、事業戦略・研究開発戦略策定（SWOT分析等）のコンサルティングを行い、モデル支援企業自らが事業戦略・研究開発戦略の策定することにより三位一体化の深度化を図ることとします。

ii）創造にフォーカスした知財戦略策定の支援

知的財産の人的基盤の強化を図る必要から、発明発掘、発明提案、発明報奨などの社内制度を確立させ、日々、創造される発明を認識し、これを「見える化」して保護・管理する業務プロセスを提案することとします。その際の業務プロセスは、PDCAサイクルの実現を前提とすることとします。

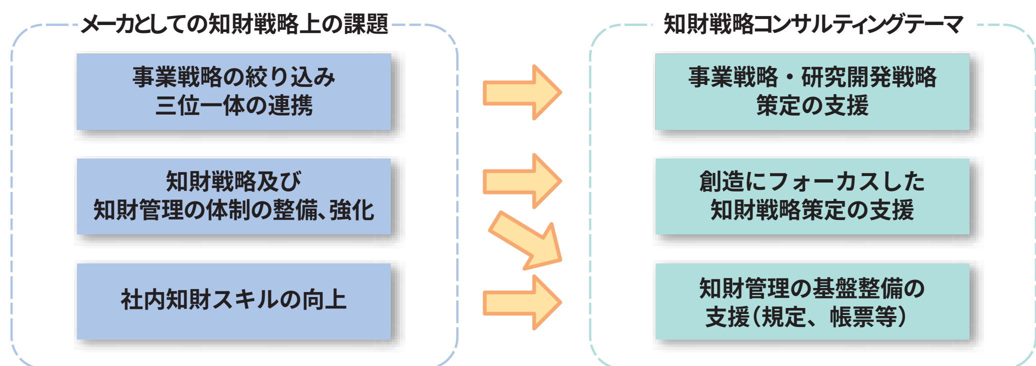
また、上記i)で深度化した事業戦略・研究開発戦略と連携した知財戦略が立案できる人材を育成する必要があります。そのため、キーマン（知財の指導候補者）を対象に知財戦略モデルに基づき先行技術調査、特許マップ作成の研修を実施し、知財スキルの向上を図ることとします。

iii）知財管理の基盤整備の支援

上記ii)での提案する業務プロセスを実際に運用できる状態にする必要があります。そこで、知財管理の組織・体制等を提案するとともに、必要な規定類等のサンプル・帳票を提供することとします。そして、モデル支援企業自らが運用できるようにそれらを適合させ活用していくものとします。また、人的基盤を強化できるように階層別研修制度の提案をします。

その他、将来、メーカとしては、特許権、著作権等の知財を活用し、競争力を確保する経営が一層重要となります。つまり、知財を資産化し、侵害訴訟、ライセンス等によりマーケットをコントロールし、企業の収益を確保する経営です。そのためにライセンス等の契約書類のサンプルを提供し、モデル支援企業自らが、活用の準備に着手出来るようにするにすることとします。

図表2-4-7　知財戦略コンサルティングの必要性



図表2-4-8　コンサルティングチームによる課題設定

＜当初モデル、支援企業が抱えていた問題意識＞
○自社製品を本格的に開発するにあたり、知的財産戦略を新規導入したい
○社員からの特許やアイデアなどの提案の質と量を向上させたい
○スタッフに先行技術調査や特許マップの活用などの手法を身に付けたい

＜コンサルティングチームが設定した課題＞
○事業戦略・研究開発戦略の策定手法を習得し、社内での定着を図る
○創造にフォーカスした知財戦略の策定と業務プロセスを構築する
○知財管理基盤の整備を開始する

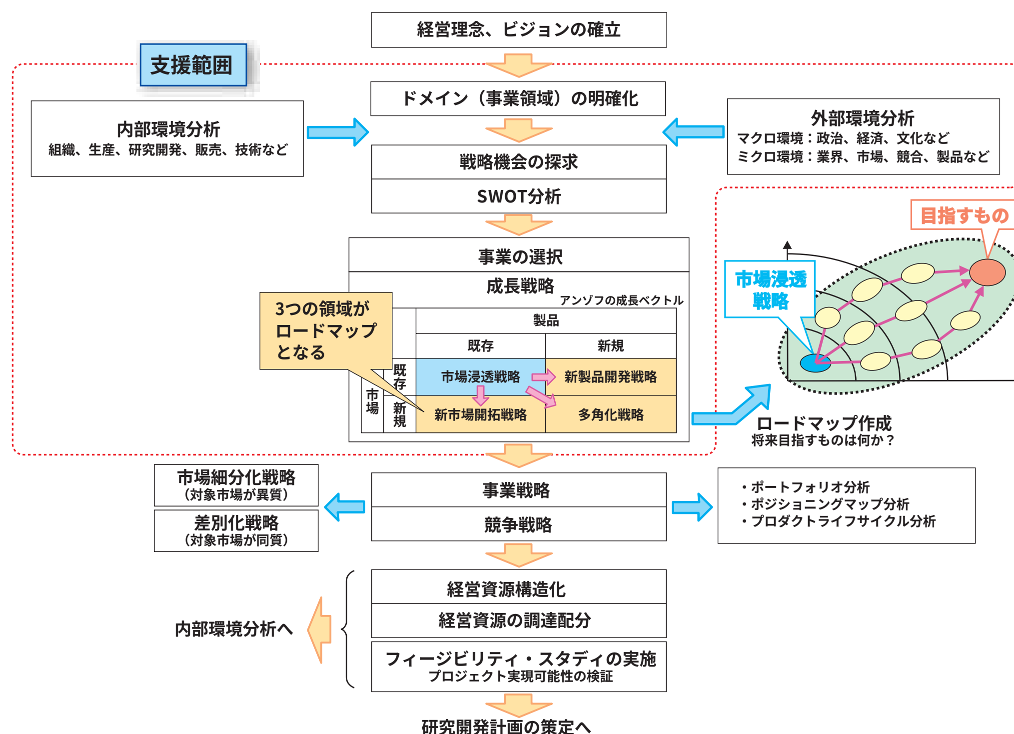
（5）知財戦略コンサルティングテーマと内容
―戦略策定と基盤整備のファースト・ステップ―

① 事業戦略・研究開発戦略策定の支援

i）事業戦略・研究開発戦略の流れ

事業戦略・研究開発戦略策定の流れを図表2-4-9に示します。

図表2-4-9　事業戦略・研究開発戦略策定の流れ



STEP1　経営理念・ビジョンの確立

STEP2　ドメイン（事業領域）の明確化

STEP3　戦略機会の探索（SWOT分析）

STEP4　事業の選択（成長戦略：成長ベクトル分析）からロードマップ作成

STEP5　事業戦略策定

STEP6　研究開発戦略策定

今回は事業戦略・研究開発戦略・知財戦略の三位一体の展開が重要であることを同社に理解してもらい、事業戦略の策定から支援することにしました。長期的にメーカへ転身するにあたって、事業戦略・研究開発戦略を策定するまでの流れを提示し、企業には実際にSWOT分析を体験、習得することで、今後の戦略策定への第一歩としていただくことです。

ii）経営ビジョンの確認

支援をスタートするにあたって、ヒアリングにて経営ビジョンを確認しました。

iii）SWOT分析の実施

今回の事業戦略・研究開発策定の支援を今後戦略を策定していくための第一歩とし、進めていきたいと考えている技術分野に重きをおいたSWOT分析をコンサルティングチームとともに行うことで、モデル支援企業の現状把握とSWOT分析の手法を経験することを主目的としました。そ

れにより、知財戦略コンサルティング後に、モデル支援企業独自で事業戦略のブラシュアップを進める際のツールとして活用できること、また、SWOT分析は事業全体だけでなく、技術や販売に特化して行うことも効果的であることを助言しました。

iv）SWOT分析から現状の製品開発状況の検証

今回のSWOT分析から選定した戦略機会を技術面に絞り、現状の製品開発の方向性との検証を行いました。

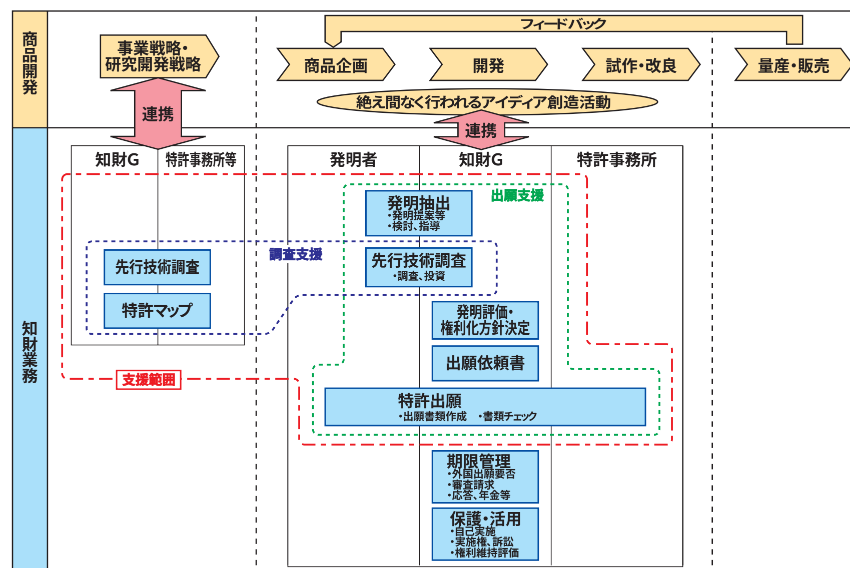
②「創造」にフォーカスした知財戦略策定の支援

i）支援概要

製品開発プロセスと知財業務プロセスとの一般的な関係を図表2-4-10に示します。同社が知財戦略に今後、本格展開することに鑑み、今回、発明の「創造」→「保護」→「活用」のサイクルのうち、「創造」の部分に絞り込んだ知財戦略の策定支援を実施しました。

知財業務の基盤強化が必要なモデル支援企業が知財業務のスキルアップの支援をコンサルティングチームに希望していることに配慮し、モデル支援企業から特に要望された知財業務プロセス（特許情報の調査業務、発明創造から出願までの業務）の策定支援も兼ねながら、事業戦略・研究開発の策定支援で導出された研究開発テーマ「無線タグを用いた勤怠管理」の特許マップの作成、および、事業戦略・研究開発戦略における、技術開発投資等の意思決定のための資料としての、そのパテントマップの活用を支援しました。

図表2-4-10　製品開発プロセスと知財業務プロセス



ii）発明創造から出願までの業務プロセスの策定支援

a. 出願業務の導入支援

出願業務プロセスを提案しました。ここでは、モデル支援企業の知財Gのリソース等を考慮した結果、出願書類作成および出願処理は、特許事務所にアウトソーシングすることを前提としています。

STEP1　アイディア創造啓蒙

STEP2　発明提案書作成指導

STEP3　先行技術調査指導

STEP4　発明評価

STEP5　権利化方針決定

（次ページへ続く）

（前ページより続き）

STEP6　出願依頼

STEP7　出願書類チェック

STEP8　期限管理

iii）特許情報の調査業務プロセスの策定支援

先行出願調査業務の導入支援および先行特許調査業務の導入支援を行いました。

a. 先行出願調査業務の導入支援

開発者自身が自己のアイディアに関して調査を実施することを想定し、開発者の調査習得に役立てることができるよう、無料のIPDLを利用した簡易な先行出願調査の手順を説明したガイドラインを作成および提供することとしました。事業戦略・研究開発戦略の策定において選定された研究開発テーマの一つである「無線タグを用いた勤怠管理」をモデルケースとした先行出願調査を実習形式で実施しました。

b. 先行特許調査業務の導入支援

無料のIPDLを利用した簡易な先行特許調査の手順を説明したガイドラインを作成および提供するとともに、初歩的な先行特許調査スキルの確実な習得を図るべく、事業戦略・研究開発戦略の策定において選定された研究開発テーマの一つである「無線タグを用いた勤怠管理」をモデルケースとした先行特許調査を実習形式で実施しました。

iv）特許マップの作成およびその活用の支援

特許マップの作成方法の概略の理解を目的として、「特許情報の書誌情報・検索情報等を用いて、統計手法により作成されるマップ」を、表現方法の事後の変更が容易な表計算ソフト（Microsoft社のExcel）で作成する方法について説明しました。特許マップは、そこから抽出した情報を知財戦略上有効に活用することが重要であり、特許マップを作成すること自体が目的とならぬよう留意すべきであることを助言しました。

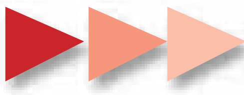
③ 知財管理の基盤整備の支援

以下を提案し、知財管理の基盤整備に着手しました。

i）発明の創造基盤（発明提案書等のサンプルの提供等）
ii）研修制度（階層別カリキュラム等の提案）
iii）発明の活用基盤（共同研究開発契約書等）
iv）発明の保護基盤（特許権等の情報管理システム等）
v）知財管理体制、組織（集中管理体制、リエゾンマン等）
vi）三位一体の体制（定期会議、推進会議等）
vii）報奨・表彰制度（評点による報奨金制度等）

図表2-4-11　コンサルティングチームと支援企業チームとのコミュニケーション（役割分担）

コンサルティングテーマ	コンサルティングチームの役割	モデル支援企業チームの役割
（1）事業戦略・研究開発戦略策定の支援	○SWOT分析や成長ベクトル分析の手法の教授、アドバイス	○SWOT分析や成長ベクトル分析の自社事業への実施
（2）創造にフォーカスした知財戦略策定の支援	○知財戦略策定の提案 ○先行技術調査手法等の提案と研修	○担当者による自社への適合検討と適用 ○先行技術調査手法等の社内展開
（3）知財管理の基盤整備の支援	○知財運営体制の提案 ○文書やカリキュラムの提案	○社内への体制整備の適合検討 ○実施準備



（6）知財戦略コンサルティングの成果 —三位一体の経営戦略のスタートラインに—

① 事業戦略・研究開発戦略策定の支援

今回実施したSWOT分析結果を図表2-4-12に示します。

今回SWOT分析から選定した戦略機会を技術面に絞ると、次の2つが挙げられます。

・特化する5つの技術の組合せによる製品開発

・ニッチ分野の探索と積極的な進出

これらと現在の開発自社製品および検討分野とを比較すると、それぞれが単発という欠点はありますが、概ね今後特化していきたい技術分野関連の製品となっており、方向性は一致しています（例：画像解析ソフトウェア「徹析」は、IT技術を活用したナレッジ、バイオ技術分野との組合せによる製品）。

モデル支援企業の開発部門は、SWOT分析手法等を習得し、自社技術の強み、弱みの実態を整理することができました。今後は、開発部門以外の部門でもSWOT分析を行い、部門間の調整を図りながら「事業戦略・研究開発戦略策定」が実施される予定です。その結果、モデル支援企業の「事業戦略・研究開発戦略」は、全社的に整合性が採れ、精度も向上し、実効性のあるものになります。

今後、知財戦略だけの部分最適化を目指すのではなく、内部統制の拡充整備と並行して、サプライチェーン戦略も含めた「事業戦略」と、自らが決定した「技術開発ロードマップ」に基づいた「研究開発戦略」と、「知財戦略」との三位の連携を図ることにより、経営全体が最適化されていきます。その結果、特許権等を活用し早期に投資回収が図れ、収益を確保できる目指すメーカとなることを期待します。

ここがポイント

〜SWOT分析〜

メーカは、強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）は状況によって変わってきます。環境の変化に対応する方向性を定め、戦略を選択するためにも、経営者、営業、設計、製造などの構成チームにより多面的に分析することが理想です。また、企業レベル、事業レベル、技術レベルなど様々なレベルで実施することが効果的です。その際には分析前にどのレベルの分析を行うか、範囲や定義をしっかり定めておくことが重要となります。

古澤智（中小企業診断士）

② 創造にフォーカスした知財戦略策定の支援

発明の創造活動についての業務プロセスの構築に着手することが出来ました。今後は、日々、創造される発明を認識し、これを「見える化」して保護・管理することが可能となります。

また、開発部門、知財部門のキーマンを対象に知財戦略モデルに基づき先行技術調査、特許マップ作成の研修を実施し、先行技術調査、特許マップを作成する手順を身につけることが出来ました。今後は、事業戦略、研究開発戦略と連携した知財戦略が立案できる人材の育成に着手することが出来ます。しかし、現状、開発部門も含めて全社で知財制度を熟知している人材は少ない状態です。そこで、全社員を対象に早期に知財レベルの底上げを図り、全社員に知財制度と法制上の発明等を理解させることにより、発明の創造活動及び知財戦略が実効あるものになることを期待します。

調査実習の成果として、講義により得られた知識を、開発分野に近い事例を使い、実際の調査作業に結び付けることができたため、IPDLの利用の定着がスムーズになることが期待されます。今後は、知財担当者兼任開発者およびマーケティング担当者が、この成果を生かして、モデル支援企業内において知的財産の啓蒙活動の一環として、広く、開発者等の調査スキルの向上を推進する活動を主体的に展開することが望まれます。

③ 知財管理の基盤整備の支援

知財管理の業務プロセスを強化するためにモデル支援企業自らが行動を開始し、知財管理の組織・体制、業務プロセスに則した規定及び帳票類の整備に着手することが出来ました。

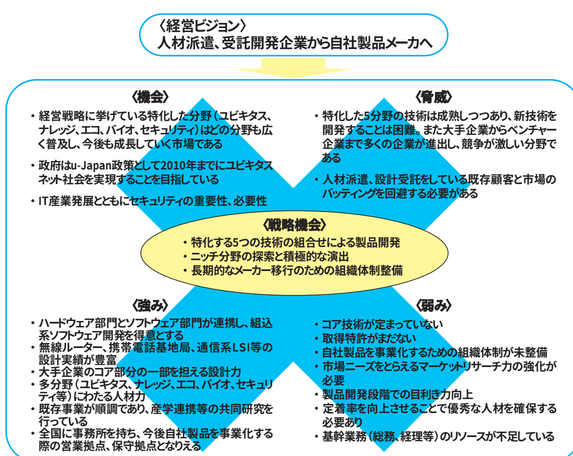
しかし、今回構築される知財管理の基盤適用に当たっては、法改正の対応等の種々の問題が発生することが予想されます。

そこで、社長と幹部との協調体制に基づいた強いリーダーシップの発揮と外部専門家の積極的な活用により早期に問題解決を図り、PDCAのサイクルが有効に維持される知財管理システム（知財管理の基盤）が拡充されることを期待します。

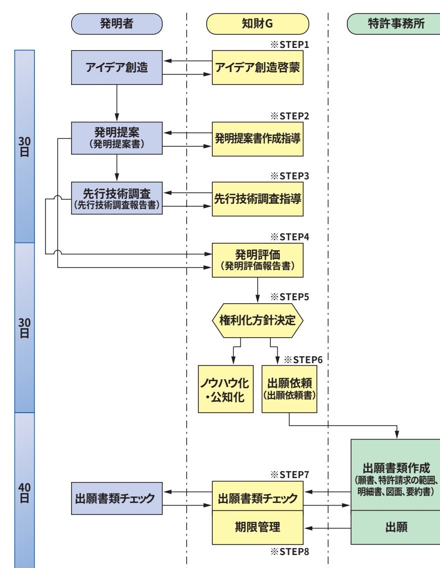
④ 知財戦略コンサルティング全体を通して

知財戦略構築の着手する糸口を見出すことができました。特に発明の創造活動については、具体的運用の見通しが立ちました。今後は、モデル支援企業自らが、「技術開発ロードマップ」を作成し、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略との連携により三位一体化を図り、知財を活用し、競争力を確保する経営のスタートライン立つことことを期待します。

図表2-4-12　モデル支援企業　SWOT分析



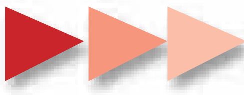
図表2-4-13　出願業務プロセス



研修の風景







（7）エピローグ
―三位一体の経営戦略体制の準備が整い、自社商品開発の本格化―

知財戦略における三位一体の経営戦略を構築を目指したスタートでしたが、モデル支援企業の知財戦略構築に向けての準備は整いつつあります。特に事業戦略の構築に際しては、習得したSWOT分析や成長ベクトル分析を更に深耕していただき、自社の実情に合致した実践的な製品ロードマップ策定を推進することが重要です。

次に、提案させていただいた特許出願のプロセスや特許情報の調査方法の習得、そして規定や契約書類整備の実運用のめどは立っていますので、全社での定着を着実に進めてほしいと思います。また知財担当部門が中心となり、忙しい社員に対しても知財業務プロセスを組み込み、長期的視点に立ちながら社員の知財に関する意識を高めていくことが重要です。社員一人ひとりの知財に関する意識向上を図ることにより、知財戦略の全社員への浸透が推進されるものと確信しています。

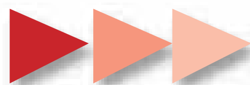
モデル支援企業の目指す経営ビジョンのもと、知財部門の長がリーダーシップをとり、着実に知財戦略の推進体制の整備を進めるべきであります。例えば、開発組織と知財管理組織とを兼務する人材（リエゾンマン）を各部署に配置しつつ、知財担当者については、その受託業務との兼業を廃して専任化することなどが望まれます。

ここがポイント

～三位一体～

メーカは、特許権を取得することが目的ではありません。特許権を活用（誰にも研究開発した商品を模倣させずにマーケットをコントロールすること。）し、商品を販売することで収益を確保することが目的です。そのためには、事業戦略において、当初より販売を意識したサプライチェーンを計画し（調達、生産、物流、販売などの一連の流れを最適化すること）、早期に投資回収を図ることがポイントです。

北村眞之（中小企業診断士）



（8）モデル支援企業のコメント

グループ代表 CEO　加川広志 コメント

国の取り組みは以前も活用したことがあるが、一般論が多く実際的ではないことが多かったためあまり期待していなかったが、いい意味で期待を裏切られた結果となったと思います。今後に活かせる内容が多かったとの報告を受けているので、是非活用していきたいと考えます。このたびは支援していただきありがとうございました。


アイフォーコム株式会社
グループ代表 CEO　加川　広志

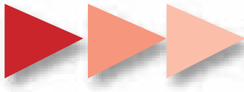
モデル支援企業主担当者（経営企画室　技術統括） コメント

実際に、大方針をどうすべきかの答えが、今回の支援で得られたと思います。まだまだ実践するレベル以前の問題が多々ありますが、今回の支援を受けたことにより、社内への啓蒙や教育を実施していく中で、全体の底上げも図っていければと思います。担当部署は当然エキスパートとしての先導役を担ってもらうことになりますが、知財戦略発の研究テーマを掲げて取り組むようにシフトしていくことにより、単発でおわらない事業に結び付けていきたいです。2～3年後に成長した企業として今回得られた支援内容を実践できる企業になっているべく邁進していきます。このたびはありがとうございました。

モデル支援企業の今後の取り組みと、中小企業へのアドバイス

事業・研究・知財計画の連携をとった会社ビジョンを打ち出し、それに向かった技術の向上。特許戦略、社員育成を行なっていく予定です。そのためには、社内制度の整備等も含めてやらなければいけないことが、多々ありますが、支援を受けてよかっただけでは、終わらせず、活用してこその財産だと思いますので、十分に活用するべく組織的に改善を図ってまいります。

実際に非常に難しいレベルの高い内容が盛り込まれておりますし、中小企業にとっては支援事業ということで、費用負担はそれほどではありませんが、社の中心的な人材を割いて事業支援に取り組む必要がありますので、相応の負担は覚悟する必要があります。片手間では、決して良い支援を受けることはできません。受身ではなく、積極的に取り組む必要があります。ですが、それによって得られる成果も膨大なものがありますので、しっかりしたやる気と覚悟を持って取り組んでいただきたいと思います。



（参考）コンサルティングチームの紹介
―新たに生まれた神奈川知財戦略専門家集団―

今回のコンサルティングチームは、知財戦略コンサルティング企業の株式会社知財マネジメント機構須貝英雄氏をチームリーダーとして、サブチームリーダーを同社片本大輔氏、受講生リーダー弁理士の大関光弘、中小企業診断士・技術士の北村眞之、中小企業診断士・技術士の小泉誠二、中小企業診断士の古澤智と専門家4名、総勢6名から構成されます。

このチームの強みは、情報通信分野の経営戦略策定や知財戦略に精通している、実務を多く経験している現場のプロフェッショナルたちが集められたことです。多くの戦略構築の実績を持つ知財経営の第1人者をリーダー（須貝英雄、片本大輔）として、知財に関する多くの事例を持ち特許事務所を開いている知財の専門家（大関光弘）、大学発ベンチャーや中小企業の新規事業支援実績を持つ事業開発の専門家（小泉誠二）、中小企業診断士、技術士、弁理士有資格者で大手企業での実践経験を多数持つ三位一体経営の専門家（北村眞之）、公的中小企業支援機関で多くの中小企業支援実績を持つ中小企業経営の専門家（古澤智）、それぞれの専門性を活かしてコンサルティングを進めました。

リーダー

株式会社知財マネジメント支援機構　須貝英雄　コメント



短期間の支援であり、日程的には厳しいものでしたが、受講生4名ともども楽しく実地研修を行うことができました。実地研修の主目的である受講生の能力の向上については、それぞれの専門家としての経験を十分に活かしながら異分野の知識を広めることができ、今後のコンサルティング活動にとって有意義な機会を持つことができました。また、実地研修対象企業についても、我々の支援メニューを受け容れていただき、同社の今後の発展に何らかの寄与ができたと思われます。受講生、対象企業の今後の健闘を祈ってゆきたいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：企業訪問における進行、指揮

サブリーダー

株式会社知財マネジメント支援機構　片本大輔　コメント



受託開発を事業の柱として成長してきたモデル支援企業に適した新規事業の事業戦略と知財戦略を策定することがポイントでした。今回のコンサルティングをきっかけとして、モデル支援企業が知財戦略を組み込んだ経営をさらに推進することを期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダーのアシスト

専門家

大関光弘（弁理士）コメント



コンサルティングの中で主に「創造」にフォーカスした知財戦略策定の支援を担当しました。今回最も注意した点は、モデル支援企業が望む実務上利用可能なツール、ガイドライン等を提案することでした。今後、これらのツール、ガイドラインを用いて実務を開始されることを期待します。

→コンサルティングにおける主な役割：知財業務プロセス策定、特許調査、パテントマップ作成

小泉誠二氏（中小企業診断士・技術士（電気電子部門）コメント



自社商品を戦略的にスタートさせる時、知財戦略を経営戦略にどう組み込んでいくかが課題でした。今回は異分野のプロの専門家がチームを組んでコンサルティングを行い、多様な専門家が連携する重要性を知りました。本事例はテクノロジー・ベンチャー創業や新規に商品開発をする中小企業のみなさまにとって、開発初期段階で知財戦略をどう組み込むか、役立つものと確信しております。

→コンサルティングにおける主な役割：知財基盤の構築（社員研修カリキュラム）

北村眞之（中小企業診断士、技術士（情報工学部門、総合技術監理部門）、情報処理技術者（システム監査、プロマネ、情報セキュアド等）、弁理士有資格者）コメント



今回は、白紙の状態からモデル支援企業の特性に応じた知財基盤（組織、システム、規定等）を如何に構築するかがポイントでした。今後は、PDCAサイクルが有効に維持される知財基盤が拡充されることを期待します。

→コンサルティングにおける主な役割：知財基盤の構築（組織、規定等の整備）

古澤智（中小企業診断士・社会保険労務士）コメント



事業戦略・研究開発戦略策定支援を担当しました。今回は、これからの柱となる事業戦略を策定するための第一歩として、SWOT分析を中心に支援を行いました。

今後は、事業戦略に基づいた商品開発を行い、三位一体を意識した事業展開を実行してほしいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：事業戦略策定支援、事業環境分析

2-5 株式会社ニッセー（山梨県）
～転造技術高度化による事業展開～

（1）プロローグ
―特許出願・ノウハウ管理の整備と転造技術の新分野へ向けて―

モデル支援企業である株式会社ニッセーは、高度な転造技術を強みにしています。会社規模は小さいながらも、多くの転造機の開発実績により、各種のノウハウを蓄積しており、最近は材料メーカと共同開発を推進して新事業展開にも積極的です。転造は切削加工に比べ切屑が出なく、生産性の高い加工技術です。

ところで、従来はノウハウを含めた多くの技術を自社内に蓄積できており、特許出願する必要性はあまり高くありませんでしたが、顧客対応の特注転造機や外部との共同研究開発を進める中では、ノウハウを全て自社で守秘することは困難となり、知財管理の見直しが必要となっています。

図表2-5-1に示すように、今回の知財戦略コンサルティングでは、まずモデル支援企業の課題を抽出し、①現有特許の棚卸、②特許出願業務の整備、③ノウハウ管理、④新事業分野の調査、で知財戦略上有用な成果を得る事ができました。

図表2-5-1　株式会社ニッセーへの知財戦略コンサルティングの概要

＜モデル支援企業の課題＞		＜コンサルティングテーマ＞		＜コンサルティングの成果＞
・知財管理体制の見直し ・ノウハウ漏洩対策 ・新事業分野の開拓	▶	・現状分析と取組み課題抽出 ・特許出願管理体制見直し ・新事業分野（焼結歯車）のFS	▶	・現有特許の棚卸 ・特許・ノウハウ管理業務の整備 ・新事業分野の技術・知財調査

（2）企業概要
―山紫水明の地で超精密加工技術が育まれる―

企業名	株式会社　ニッセー		
代表者名	代表取締役社長　新仏　利仲		
所在地	〒409-0502　山梨県大月市富浜町鳥沢2022		
URL	http://www.nisseiweb.co.jp		
設立年	1939年		
従業員数（正社員）	72人	資本金	10,000万円
売上高	80,000万円	売上高研究開発比率	3%
業種（標準産業分類）	金属加工機械製造業		
主要製品・事業内容	転造機、転造工具の製造及び販売		

株式会社ニッセーは70年にわたり転造機一筋に製造してきた会社です。業態を変えずに転造機に特化してきた事もあり、加工精度や生産性で世界のトップレベルにあります。昔のネジ製造機から諸々の改造・新技術を加え、最新型ではNC制御も加え、主に自動車用のウォームギアやヘリカルギア等の高精度な加工をこなせるようになっております。精度面では研磨加工と同レベ

ルといっても過言ではありません。

同社は多くのノウハウを蓄積しており、最近では知財にも積極的に取り組んでいますが経営に貢献するところまでには至っていません。また最新鋭の転造機はノウハウ漏洩防衛の為に機台を販売せずにリースとするなど新しいビジネスモデルにも取り組んでいます。

技術力は高く、経済産業省からの助成金を受け、山梨県からも公的な助成金も受けられるなどの好機を活かして、開発と経営をいかにリンクさせるかが課題です。

図表2-5-2　株式会社ニッセーの製品例



アリウスCNC（転造機）



焼結ギア（転造品）



ヘリカルギア（転造品）

（3）知財戦略コンサルティングの全体像
―特許と営業秘密の管理基準にもとづく知財経営体制を構築する―

図表2-5-3に今回のコンサルティングプロセスの全体像を示します。

各ステップの概略スケジュールは以下のとおり設定し、ほぼ予定どおり遂行することができました。

①現状把握（10月）
②特許棚卸（10月～11月）
③特許管理（11月～12月）
④ノウハウ管理体制の検討（11月～12月）
⑤新事業分野の特許調査（12月）
⑥報告書の作成・レビュー（1月）

図表2-5-3　全体フロー

＜①現状把握＞
○経営・知財の状況のヒアリング
○当該企業の課題とコンサルティングテーマの確認

↓

＜②特許の棚卸し＞
○既出願特許の確認と注目度評価
○他社出願状況調査

↓

＜③特許出願管理体制の整備＞
○出願判断業務フローの整備
○出願規準の作成

↓

＜④営業秘密管理体制の整備＞
○ノウハウの棚卸し
○営業秘密管理フローの作成

↓

＜⑤新事業分野の特許調査＞
○新事業分野の事業計画を聴取
○技術調査と特許調査

↓

＜⑥報告書の作成・レビュー＞
○報告書で公開する情報を確認

（4）コンサルティングチームによる現状分析と課題設定
―会社の強みと弱みの分析から取り組み課題を抽出する―

まずモデル支援企業の現状を分析するため、SWOT分析を用いてモデル支援企業の特徴を把握し、それを強みと弱みに分類しました。更にモデル支援企業を取り巻く外部環境を会社にとっての機会と脅威に分類してマトリックスを作り、図表2-5-4にこれらの象限でのモデル支援企業の取り組み課題を抽出しました。これより、次項の①〜④で説明するコンサルティングテーマに絞りました。

図表2-5-4　取り組み課題（SWOT分析）

	機　会	脅　威
強み	**◎材料メーカ・ユーザー・大学等との共同開発（例えば高強度焼結歯車の展開）** ・学会・メディアを活用した自社転造技術のブランド化推進 ・中国市場等海外市場向け事業戦略の構築 ・転造加工関連消耗品（油・工具）事業展開・拡大 ・ユーザーへの転造講習会の展開	・高効率・高機能設備開発による需要の掘り起こし ・転造設備のレンタル事業によるノウハウの保護 ・顧客との共同開発推進によるWin-Winの構築 ・共同研究による先行技術開発と他社差別化特許の早期出願
弱み	**◎新事業展開分野への特許先行出願体制の強化** **◎特許の棚卸と特許出願管理業務の整備** ・共同開発・ノウハウ販売契約内容再確認と見直し ・海外事業に向けた開発・知財の戦略の強化 ・市場・ニーズの大きい自動車関連部品への進出の検討 ・大学との共同研究による先端開発と人材の育成の構築	**◎ノウハウ管理体制構築による漏洩リスクの低減** **◎パラメータ特許出願によるノウハウの特許化** ・事業に対する脅威内容の定量的な調査・分析み ・新分野での他社差別化特許の戦略的出願 ・国内外競合先の特許侵害・抵触の継続的監視体制の構築

（5）知財戦略コンサルティングテーマと内容
―特許出願と営業秘密としての管理基準を明確化する―

上記の課題設定に対応して、コンサルティングチームが計画・実施した知財戦略コンサルティングのテーマと具体的内容は次のとおりです。特に転造機械のノウハウ流出に苦慮していたこと、転造機械の新たな利用分野の創出期待が大きくその対応をテーマとしました。

①特許棚卸し
- 現有特許の事業への貢献度合いの評価と、貢献度の低いものは維持費の削減の提案。
- 特許マップから出願強化すべき分野と新事業分野の検討。
- 現有の未出願技術のうち、特許取得による効果が大きそうなものの検討。

②特許管理の整備
- 特許出願・審査請求等の基準および特許出願判断業務フローの整備によるタイムリーで有効な特許取得体制の構築。

③ノウハウ管理体制の整備
- 守秘すべきノウハウの棚卸、社内外にわたるノウハウ管理基準、ノウハウの漏洩防止体制の構築。

④新事業展開支援
- 事業計画のヒアリングをベースに、新事業分野の技術調査・知財調査と特許の先行出願の検討。

それぞれのコンサルティングテーマにおける、コンサルティングチームとモデル支援企業チームのそれぞれの役割分担を図表2-5-5に示します。今回のコンサルティングでは、当初営業秘密（ノウハウ）の把握に手間取った部分がありましたが、コンサルティングチームとモデル支援企業チームのある程度の信頼ができた後は、踏み込んだ質疑を実施することができました。

図表2-5-5　コンサルティングチームとモデル支援企業チームとの役割分担

コンサルティングテーマ	コンサルティングチームの役割	モデル支援企業チームの役割
(1) 特許棚卸し	○既出願特許の注目度評価 ○特許一覧・特許マップから出願強化すべき分野と新事業分野を検討 ○パラメータ特許出願可能性の示唆 ○転造関連特許の国内出願状況調査	○既出願特許の一覧状態表の提示 ○経営（事業）課題と知財戦略の対応整理 ○現有の未出願技術の棚卸し ○パラメータ特許出願可能性の検討実施
(2) 特許出願管理	○特許出願判断業務フローの整備 ○特許出願・審査請求等の基準案提示	○知財担当者による、検索された特許権の個別評価・分類
(3) 営業秘密の管理	○営業秘密（ノウハウ）管理フローの整備 ○不正競争防止法にかかわる営業秘密管理の指導（研修）	○守秘すべきノウハウの棚卸 ○営業秘密（ノウハウ）管理フローに基づく運用
(4) 新事業展開支援	○新事業分野の技術・知財調査	○新事業分野の特許の先行出願

（6）知財戦略コンサルティングの成果
―知財マネジメント体制の基盤づくりを達成する―

（特許の棚卸、出願・管理業務の整備、新分野への展開調査を中心に支援）

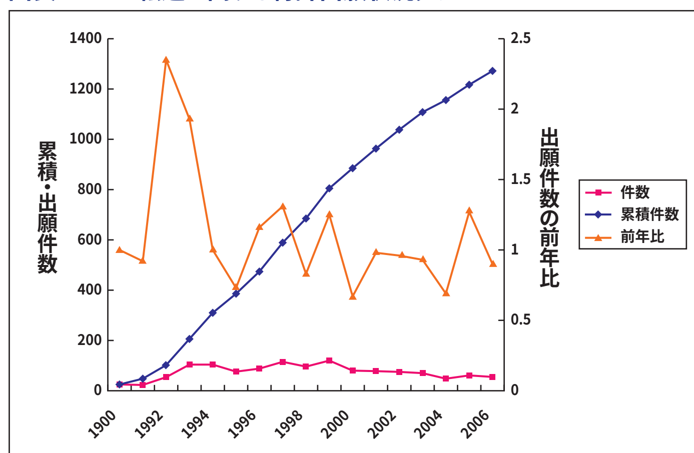
①特許の棚卸

まず、モデル支援企業の特許状況を相互に再確認する必要があるため、i）転造特許の全体の状況とii）モデル支援企業の特許の棚卸を行いました。

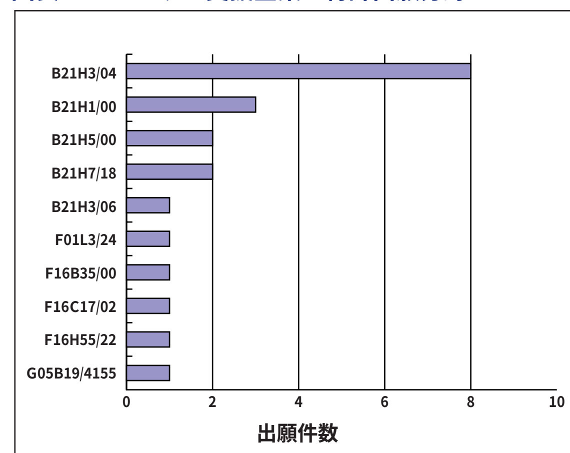
最初はIPC（国際特許分類）のサブクラス「B21H」により検索した転造技術分野の出願件数の年度推移を図表2-5-6に纏めました。出願件数の毎年の変化を前年比で見ると概ね1前後で堅調に推移しており、転造は枯れた技術と言われていますが他社は技術開発を停滞することなく特許創出が図られていることが読み取れ、モデル支援企業の平均2件／年の出願は決して十分とは言えない状況であることがわかりました。

またモデル支援企業は図表2-5-7に示すように転造分野B21H（特にプロフィールロールによる螺旋体の転造）に集中しており、ここに強みを持つ事を確認しました。

図表2-5-6　転造に関する特許出願状況グラフ

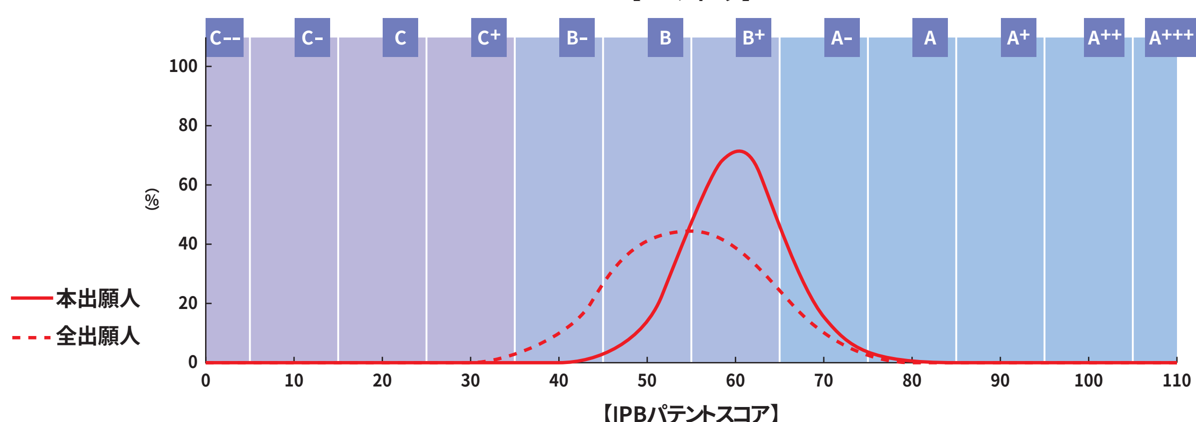


図表2-5-7　モデル支援企業の特許出願分野



次にモデル支援企業が権利化している7件の特許をIPB社の評価ソフトにより評価した結果の一例を図表8に示します。この7件中Aランクが1件、Bランクが6件であり、モデル支援企業の特許は、全出願人のものよりも高い評価となっていました。

図表2-5-8　登録済特許のスコア



ここでA、B、Cの評価は、第三者が当該特許公報に関して行ったアクション（審査請求、引用など）の有無や回数等を元に算出するもので、第三者が注目する度合い（他社にとって脅威となる特許）を示すものです。自社の特許の評価を自部門によるだけでなく、客観的な手法による評価をも知る事は経営層だけでなく知財戦略に関わる者として有益です。その一つとしてこのように第三者の注目度合いから自社の特許の評価を把握することは知財戦略を検討する上で重要です。

ここで、Aランクに評価されたのは、国際出願しているものです。これは自動車大国である外国での権利行使を狙ったものであるため注目度が高いと思われます。また、Bランクの特許もBの平均スコアである50よりも高い60に近いものが多く、第三者が注目している特許が多いことが分かりました。

以上のように、登録済の特許の評価は平均より高い評価を有していますので、今後はこれらの特許に絞りどの様に事業に貢献させ経営上有効に活用して行くかが知財面の課題です。

また、出願件数推移を調べるとモデル支援企業は、最近はほぼ2件／年程度とコンスタントに出願している事、出願請求項数を多くしている事が分かりましが、ピーク時の件数に比べては低い結果になっていました。これは、技術開発に注力した事、従来方針としてノウハウ漏洩を警戒して出願を抑えた事などが原因と思われますが、他社からは減少することなく継続して出願されている

状況や、モデル支援企業自身も共同開発案件が増加している事、競合他社からの先行出願による自社の事業展開などへの制約リスクを考慮すると、全てノウハウにして守秘することには限界があり、有用なものは後述するパラメータ特許などを活用し、率先して特許出願する方向に知財戦略を再検討すべき時期に来ていると思われます。

以上の特許の棚卸より、モデル支援企業の特許は平均より高い評価を得ており、この特許ポジションの優位性を今後も維持すると共に、既特許を活用して経営に貢献させる取り組みの強化と他社との優位性を維持するために登録特許の増強施策やノウハウの管理基準の明確化などが必要となっています。

② 特許出願業務の整備

モデル支援企業の要望を踏まえ、特許出願業務のガイドラインとなる業務フローと出願の判断基準（案）を図表2-5-9に提示しました。

業務フローの骨子は次のとおりです。

（i）研究・開発段階で発生したアイデアや知識を、1ページ程度の「発明提案書」にまとめます。

（ii）発明提案内容が、他社で実施・模倣しているかどうか検出できるものかどうか（侵害確認の容易性）を判断します。侵害確認のチェック項目を図表2-5-10に例示しました。侵害確認が困難な場合には、営業秘密（ノウハウ）として管理します。

（iii）発明提案の内容を社内評価し、社内出願基準を満たすかどうか判断する。特許出願基準の評価項目を図表2-5-11に例示しました。

実際の運用では評価項目ごとに点数化します。例えば、評価「高」は通常5点、「中」は3点、「低」は1点とします。ただし、組織・部門が特に重要と判断する項目の得点は、それぞれ2倍に点数化するなどして重み付けをします。評価ポイント（点数）を集計し、合計点数で出願可否の判断を行います。予算内で得点の高い特許を優先的に出願するなどの裁量が可能です。

運用上の注意として、「特許性の評価」において、社内では技術に関する思い込みや偏見が生まれる場合が多々あり、仮に特許性が低いと上司が判断するものでも、他の評価が一定以上であれば、特許出願をしてみることが必要なこともありえます。また、発明提案者のモチベーションも大切にし、長い目でのレベルアップを期待することが大切になります。

自社の事業計画におけるその発明の位置づけを確認し、その発明の特許化が自社にどういった恩恵をもたらすかをチェックし判断する必要があります。

ここで、社内出願基準を満たさないものは、同じく営業秘密（ノウハウ）として管理します。

（iv）発明の特定を行い、特許明細書の作成を行います。発明の特定（発明発掘）の方法としては、

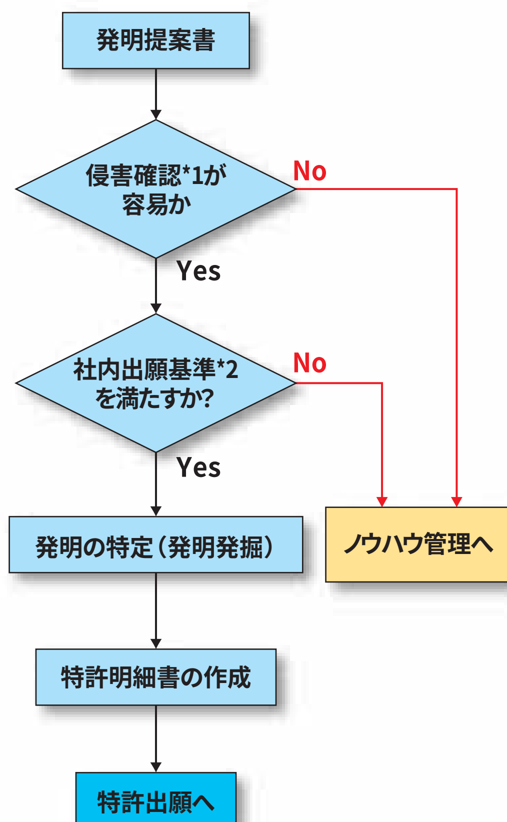
a）発明を正面から捉えて特許出願する方法で基本特許に用いられます。

b）発明を側面から捉える方法で、当事者が必ず突き当たるであろう壁を予測して、その解決手段について出願します。この場合、マーケット・コントロールに資する特許が取得可能となります。

（v）特許出願を行います。

なお、特許出願や審査請求の判断に関しては、外部調査機関などを利用して多角的に調査を実施し、たとえコストがかかっても十分につめておくことが重要です。

図表2-5-9　知財出願の業務フロー



図表2-5-10　侵害確認のチェック項目（*1）

① 部品や装置の概観や形状のチェック
② 仕様書・カタログ・取扱説明書の記載事項
③ 社外発表、論文等での記載事項
④ インターネット情報（ホームページ記載等）
⑤ 公開特許からの実施可能性

図表2-5-11　特許出願基準の評価項目（*2）

①国内出願時での判断

大項目	小項目	評価
1.技術的評価	A.技術的完成度	高・中・低
	B.発明の効果	高・中・低
	C.代替技術（現在知られたもの）	高・中・低
2.事業的評価	D.実施予定	高・中・低
	E.商業上の利益（顧客開拓・交渉優位性等）	高・中・低
	F.業界標準	高・中・低
	G.環境対応	高・中・低
3.権利活用評価	H.侵害確認容易性（再確認）	高・中・低
	I.他社実施動向、ライセンスの可能性	高・中・低
	J.発明提案書充実度	高・中・低
4.特許性評価	K.特許性	高・中・低

②海外出願時での判断

大項目	小項目	評価
1.技術的評価	A.発展性がある	高・中・低
	B.共有性がある	高・中・低
	C.代替技術がない	高・中・低
	D.技術寿命が長い	高・中・低
	E.他社も必然的に必要となる発明である	高・中・低
2.事業的評価	F.模倣されやすい	高・中・低
	G.セールスポイントにつながる	高・中・低
	H.商品化が容易である	高・中・低
	I.海外事業展開に役立つ	高・中・低
	J.イメージアップ	高・中・低
	K.差別化技術	高・中・低
3.権利活用評価	L.侵害確認容易性	高・中・低
	M.他社実施動向	高・中・低
4.特許性評価	N.特許性	高・中・低

③ 営業秘密（ノウハウ）の管理

発明を特許出願しないでノウハウとして管理する場合、このノウハウが秘密として管理されていれば、不正競争防止法により民事・刑事的に保護されます。「秘密として管理されている」の基準は必ずしも明確ではありません。そこで、モデル支援企業での運用を考慮し、図表2-5-12に示すフローチャートを作成して、法的に保護され得るノウハウ管理方法を説明しました。ノウハウの法的保護を受けるためには、モデル支援企業に合った秘密情報管理規程を作成し、これに沿って管理システムを継続して運用することが重要です。

ここが ポイント

～特許出願かノウハウ管理か～

①先行技術との違いが数値範囲のみの場合のように、特許取得にリスクがある技術、②他社が独自に開発できそうにない技術、③他社の工場内でしか実施されない場合のように、特許権侵害の把握が困難な技術については、特許出願ではなくノウハウ管理とすることが考えられます。

ノウハウが公知でなく、かつ秘密として整然と社内管理されていれば、不正競争防止法により、特許権と同様の保護が受けられる場合があります。

志村正樹（弁理士）

図表2-5-12　ノウハウ管理フロー

1. ノウハウが不正競争防止法上の「営業秘密」となりうるか?
- □ ノウハウが有用な情報である。
- □ ノウハウが公知になっていない。
- □ ノウハウが秘密情報として管理できる。

↓

2. ノウハウを書類や電子ファイルに記録する。

↓

3. ノウハウが秘密情報である旨が明示されているか?
- □ 書類や電子ファイルに、秘密情報である旨を表示している。

↓

4. 物理的な管理が適切か?
- □ 外部者は事務所内に入れない。
- □ 秘密情報媒体を施錠した保管庫に保管している。
- □ 情報管理者を定めている。
- □ 情報管理者が保管庫の錠を管理している。
- □ 誰がどの秘密情報にアクセスできるか特定している。
- □ 秘密情報媒体の持ち出しおよび複写を制限している。
- …

↓

5. 管理ルールを明文化しているか?
- □ 秘密情報管理規程等を作成している。
- □ 管理ルールをマニュアル化している（社員がすぐにルールを確認できる）。
- □ 就業規則等で社員に秘密保持義務を課している。
- □ 秘密情報の対象を明確にして、退職者と秘密保持契約を結んでいる。
- □ 入社時および定期的に、秘密情報管理に関する社員教育をしている。
- □ 共同開発の場合、秘密保持契約を結んでいる。

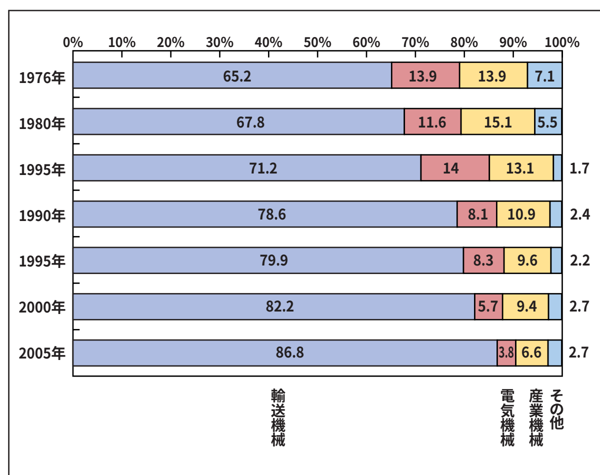
④ 焼結部品分野への展開検討

モデル支援企業が扱っている転造装置は従来の事業分野では、ほぼ普及されてきたために新規導入は今後期待し難い状況にあります。そこで、新たな展開先として計画している焼結部品についてその事業環境、技術課題、特許の出願状況を調査し、今後の事業戦略・知財戦略に反映することにしました。

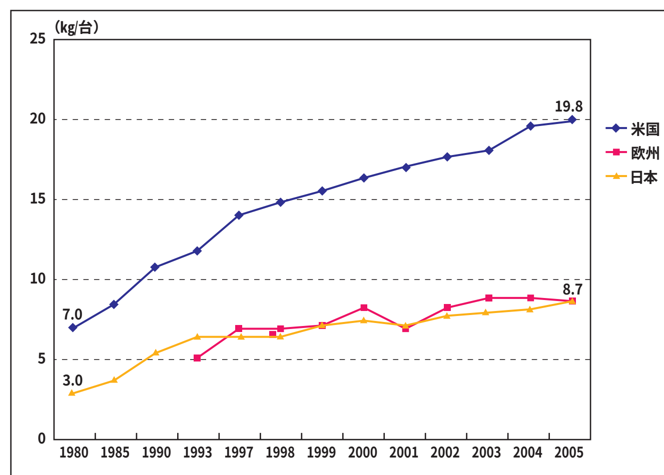
i) 焼結部品の事業環境調査

焼結部品に関連する工業会や関連文献の調査を行いました、その一例を図表2-5-13に示しますが、焼結用粉末冶金製品の生産実績は2005年で約1730億（前年比109%）あり、その内70%を占める機械部品の内の87%が自動車部品に代表される輸送機器用の焼結部品と確認できました。更に図表2-5-14は日欧米の自動車用焼結部品の使用量推移を示しますが、年々増加の傾向にある事、これは、自動車部品は地球環境保護の要求からも燃費改善の為の部品軽量化が必須であり、これに対して焼結部品は小型化、一体化、複雑形状対応化などで軽量・低コスト化の実現に応える有用な部品として期待されている為と言えます。これによりこの分野が今後とも事業展開先として有望である事が確認できました。

図表2-5-13　需要別生産額比率推移（機械部品）



図表2-5-14　日欧米の自動車焼結部品使用量推移



出所：平成17年度日本粉末冶金工業会年報

ii) 転造加工の適用の考察

調査の結果、焼結部品は自動車部品として使用量が増加していますが、一方で用途拡大に伴い使用環境に耐える強度や精度の向上が求められていることも判明しました。

この高強度化の為には、工法面では、焼結材の高密度化などの技術開発が求められています。これに対しては、焼結鍛造、2回成形─2回焼結工法、温間成形、金型潤滑、転造加工等の技術開発が進んでいますが、この中で特に転造加工は焼結体の表面部の密度を向上させる工法として優位にあり、焼結歯車に適用する事で歯面表層部の緻密化による面圧強度の向上及び歯形精度の向上に他の工法より有効です。特に高負荷で用いる歯車に適しており、低コスト・高精度で且つ歯車の表面のみ高密度化（高強度化）できる工法として他社に対する強みとなっています。

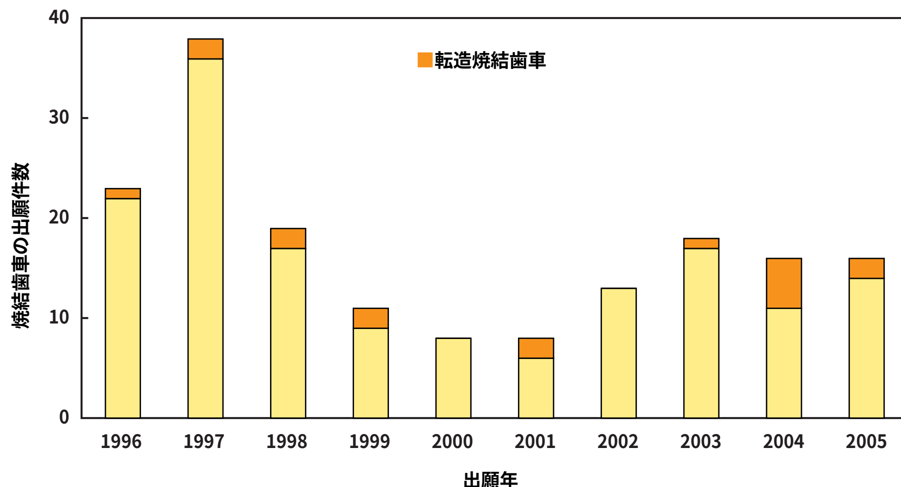
以上より、自動車部品への焼結部品の使用量は年々増加しており、またこの高強度・高精度化へのニーズも高く、転造加工はこのニーズに応える有力な技術と位置づけられます。モデル支援企業は世界の粉末メーカとの共同開発などにも積極的に取り組んでおり、上流の材料を含めて、高精度で長寿命な転造技術を展開する施策も有効です。モデル支援企業にとって焼結歯車を含めた焼結部品の転造加工は今後の有望な事業分野と考えられますので、この事業戦略と一体となった知財戦略が必要です。このためにもこの分野の開発技術の早期出願による権利化は経営上の重要課題とし、優先して取り組むことが重要です。

iii) 焼結部品分野の特許調査

焼結部品のうちモデル支援企業の技術が生かせる歯車、およびこの焼結歯車の転造加工に関する特許出願について調査しました。

ここ数年は、焼結歯車および転造焼結歯車の出願件数は横ばいで、転造焼結歯車に関して革新的技術が出現していないことを示しています。したがって、モデル支援企業が転造焼結歯車の革新的技術を生み出し先行して特許を取得する事で、焼結歯車市場で優位に立てる可能性があります。

図表2-5-15　焼結歯車等の出願件数



⑤ パラメータ特許

今までモデル支援企業では、良好な転造加工条件をノウハウ化していました。しかし、転造装置を購入した顧客が、加工条件を抽出し転造方法の特許として取得すれば、モデル支援企業はその転造方法を使用できないおそれがあります。そこで、製造加工条件を数値で規定した発明が「パラメータ特許」として特許化できることを、実例を用いてモデル支援企業に説明しました。

ところで、仮にパラメータ特許を取得しても、他社がこの特許を実施していることを確認できなければ特許取得の意味が余りありません。また、他社が良好な加工条件を発見できそうもなければノウハウ化して、特許出願による良好な転造加工条件の公表を避けることを考えるべきです。さらに、良好な転造加工条件を数値範囲で特定した加工方法が常に特許化できる訳ではありません。パラメータ発明が、数値範囲内で先行技術と異質な効果を有すること、または数値範囲内で先行技術と同質の効果を有する場合は、数値範囲内のすべての部分で際だって優れた効果を有することが必要です。

したがって、（1）顧客が良好な転造加工条件を発見する可能性、（2）他社がこのパラメータ特許を実施していることを確認できる可能性、（3）パラメータ発明の特許取得の可能性等を総合的に検討した上で、パラメータ特許出願の可否を判断しなければなりません。

（7）エピローグ
―戦略的な特許出願とノウハウとしての秘密管理が望まれる―

特許出願基準と、ノウハウの営業秘密としての管理基準を積極的に活用する中で、研究開発との一体的、戦略的な推進が期待されます。具体的には、

（1）SWOT分析で抽出された取り組み課題の担当部署での深耕

（2）ライセンス収入や他社との交渉を優位に進めるのに貢献できる登録特許の数を増やすための戦略的・計画的なマネジメント

（3）モデル支援企業に適した秘密管理規程の作成と運用

を行い、転造事業分野での継続的な優位性の発揮が望まれます。

ここが ポイント

～ものづくり企業のR&D戦略～

21世紀のものづくりはより高度化、精緻化するばかりでなく、地球環境への負荷が少なく、究極といわれる技術による価値創造が進みます。知財マネジメントは、事業・研究戦略と一体的であることが求められています。知財コンサルタントを上手に活用して、先行企業や競合企業の戦略もにらみながら、自社のポジションを明確に位置づけ、方向付けを間違えないように事業展開をする必要があります。

青島利久（中小企業診断士）

（8）モデル支援企業のコメント

代表取締役社長　新仏利仲　コメント

今回の支援では、弊社での知財出願の社内基準をご指導頂きました。また、特許庁のデータベースから読み取る時代の技術傾向、各企業の技術集中度、業界の動き等が新鮮な機軸として目の前に現れた感じでした。ノウハウの権利確定のため公証人役場への届け出を薦められました。さらに、弊社が現実に取り組む粉末焼結ギヤの仕上げ加工に係る市場調査手法をご支援頂きました。パラメーター特許の考え方も目新しく、今後の弊社知財戦略に役立つものと考えます。当初、弊社でも知的財産に色々と取り組んで管理・ノウハウの確保・パテントマップの手法など色々手掛けましたが、中小企業の人手不足の中で次第に疎かになってしまった点も含め、ご指導頂きました。画竜点睛を欠くべきところを救われた感じです。また、弊社の若い人材を参加させる事により、当事者意識が更に芽生えてきたと思います。

モデル支援企業主担当者（常務）

知的財産の有効使用に向け、社員（営業的活用）への知財戦略の認識指導、開発にかかわる社員へ知財管理（保管）の重要さを改めて確認できたことに管理担当の立場からご指導に感謝いたします。

弊社のような中小企業なりに各個の秘密保持契約の取り交わしは実施しておりますが、業界に要求される開発により都度真新しい動きがありますので、今回の支援事業から得た教訓をもとに、弊社内での開発担当者からの表に出難いと思われるノウハウでも社内情報秘密として、知財管理意識をうえつけることに役立たせたいと思います。

モデル支援企業の今後の取り組みと、中小企業へのアドバイス

本支援事業の総括で報告を受けました資料をもとに、現状の分析結果から弊社に応じた考えと貴支援事業より、今後の課題であるとの見解を得ました、各項目に対して改善すべき事項を一つ一つ見直しして、技術の開発との整合性を持ち知的財産を有効化させていきます。また、事業展開に向けた、新しい分野への開拓に実践し、各部門へも公開と秘守とを明確にして、秘密保持を徹底さて実行化を図るようにしたいと思います。

今回は、短期間での支援事業となりましたが、中には支援テーマにより双方（各担当）準備するべき資料のまとめは吟味期間も必要になります。特に中小企業の場合には、専任担当が無くどうしても兼任になるケースがあるため、十分な余裕を確保した上でコンサルティングを受けるのがポイントでしょう。

（参考）コンサルティングチームの紹介
―それぞれの専門性と実務経験を活かしたチームコンサルティングを実施する―

今回のコンサルティングチームは、知財戦略コンサルティング企業の株式会社アイ・ピー・ビー大澤信行をチームリーダーとして、弁理士の志村正樹、中小企業診断士の青島利久、技術士の新家達弥、企業OBの大村隆之といった幅広い専門家5名から構成されます。

このチームの強みは、実務経験が豊富であり、それぞれの専門性を活かしてコンサルティングを進められることです。

リーダー

株式会社アイ・ピー・ビー　大澤信行 コメント



今回のコンサルティングでは、モデル支援企業の知財管理体制を整備するといった点がポイントでした。同社の技術は転造に係わるものですが、NC制御部が付加された転造機器の開発販売も手がけています。同社では、このNC部分にノウハウが蓄積されていましたが、これらのノウハウを特許出願するべきか否か、判断する際の明確な基準の整備が遅れるなど、戦略的完成度に補完の必要性がありました。コンサルティングチームは、同社の経営戦略、経営環境等をヒアリングするとともに、転造技術に係わる自他社の特許出願を整理して状況把握に努めました。その結果、出願の可否判断の際に有用であると思われる基準を例示し、特許請求の範囲をパラメータで規定した場合でも特許を受けられる可能性があることを示すなど、場合に合わせて自社権利の保護手段を戦略的に選択できる旨を提案致しました。

今後、モデル支援企業は、知財は経営戦略の一環であるといった点に留意して知財戦略を実行してほしいと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：企業訪問における進行、指揮

専門家

志村正樹（弁理士） コメント



コンサルティングの中で、主に知財の実務的な支援を担当しました。コンサルティングでは、できるだけ知財の専門用語を使わず、また抽象論にならないよう具体的な支援をすることを心掛けました。優れた技術力を持つ地元のモデル支援企業が、新規事業分野に進出して成功することを期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：ノウハウ管理方法とパラメータ特許の助言、特許調査

青島利久（中小企業診断士） コメント



特許出願に関する業務フローや管理基準の提案、技術の優位性と事業計画の明確化を支援しました。今回、コンサルティング回数の制約から事業戦略まで十分な議論ができませんでしたが、新規事業分野においては、今回のようなチームコンサルティングが有効です。これからお互いの飛躍と交流の継続を期待します。

→コンサルティングにおける主な役割：特許出願管理基準の提案、知財経営への基盤づくり

新家達弥（技術士） コメント

現状の課題抽出、特許の棚卸、新事業分野の事業環境調査の支援を担当しました。課題抽出ではSWOT分析手法を活用し、企業の強み、弱みを踏まえた対応案を、特許棚卸では第三者視点の評価ツールの活用を、新事業調査では転造技術の展開可能性を提示できました。この結果を事業に貢献する知財戦略へ活用頂く事を祈念します。

→コンサルティングにおける主な役割：特許棚卸分析、新事業環境・技術調査

大村隆之（企業OB） コメント



知財と経営への貢献について支援を担当しました。新製品開発に当たっては、必要になる特許戦略について経営面からの位置付けを支援してきました。お互いの研鑽と飛躍を願っております。

→コンサルティングにおける主な役割：知財戦略と経営戦略の整合性調査



第3章

中小企業の知財戦略とコンサルタントの実態

～コンサルインタビュー特集～

3-1 株式会社ブライナ
～組織変革により企業の「自立化」を助ける～


佐原雅史氏

インタビュー：代表取締役　佐原雅史氏
取締役　横田一樹氏

コンサルティングの特徴

組織変革や人材育成、知財マネジメントの体制整備による中小企業の「自立化」が信条。WEBサイト『知財情報局』や関連の特許事務所による権利化支援等をコアコンピタンスに、知財コンサルティングを展開。

■WEBサイト『知財情報局』の構築

株式会社ブライナは2002年4月に設立しました。2002年は、ちょうど我が国が「知的財産立国」を目指した年でした。政府の取組が矢継ぎ早に出されましたが、当時は知的財産という言葉すらあまり知られていませんでした。知的財産を世の中にもう少し広く、しっかりと根付かせたいと思い、『知財情報局』というサイトをつくり、知的財産関連のニュースを集めてはコツコツと掲載することから始めました。知的財産関連の情報が集まる“場”となるようなwebサイトを構築することを目指したわけです。

そして、ブライナ設立後3年ほど経過した段階で、会社の権利化事業を専門的に実行する彩都総合特許事務所を併設しました。



■ワンストップソリューションの展開

ブライナでは知財コンサルティングだけでなく、関連組織の彩都総合特許事務所による権利化、「知財情報局」による知財情報発信、人材紹介・派遣業、調査、技術評価など、支援メニューの拡充を図っています。総合的なコンサルティングサポート体制でクライアントの知財ニーズに合わせた素早い対応が可能です。

■中小企業は社内リソースに即した知財戦略を

中小企業の知財への考え方として、ライセンスなど格好良いものではなく、まずはしっかりと自己防衛や参入障壁ができているかを分析する必要があると実感しています。自社の製品について、特許権のポートフォリオを築くため、網羅的に必要な権利の取得を図る戦略が求められます。よく、侵害訴訟を念頭に置く中小企業が依頼にきますが、その際はしっかりと訴訟を戦い抜く信念があるかを、自ら問うことが大事です。しかし、従業員が100人規模の会社でも知財業務の専任担当者を置くことは珍しく、兼務であることがほとんどで、知財業務に関する人材不足が特に顕著です。社内リソースを無視して戦略を立ててはなりません。

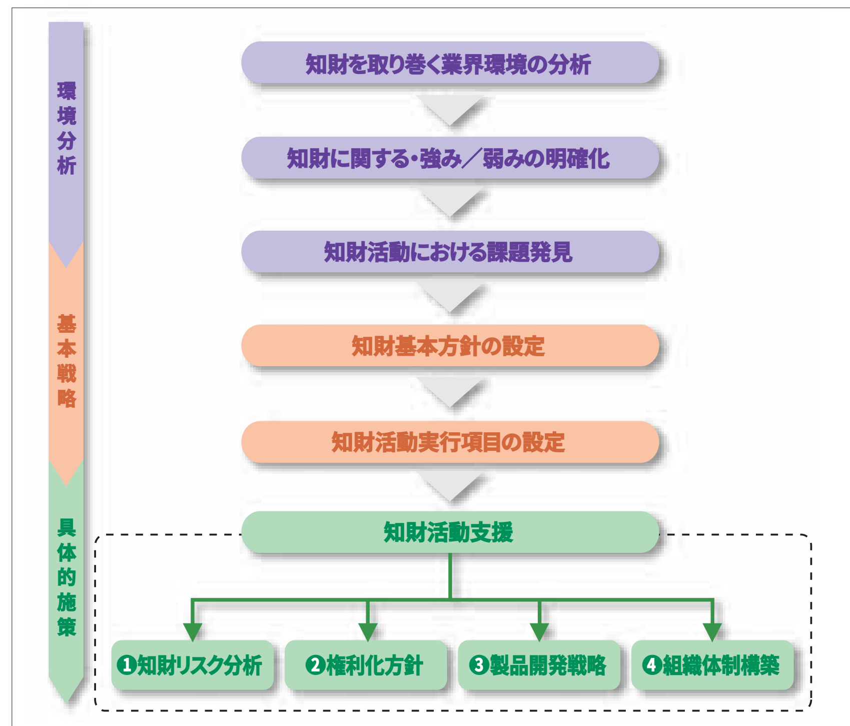
資金や人的リソースに課題を抱えている中小企業にとっては、特許分析から重要開発テーマを絞り込み、絞り込んだ重点開発テーマに資金、人員を投入するということが合理的な経営手法と考えます。ここで、全てを自前で担当するのではなく、自社で行う知財業務と、アウトソーシングする知財業務を的確に切り分けることが重要になります。

知財コンサルタントや知財の専門家と一緒に組めば、企業の知財機能の弱点が明確になり、知財機能の弱い部分に

資金や人員を集中的に割り当てることができるでしょう。専門的な知識が必要な事項や、ある程度の経験が必要な事項については、専門家でないと解決は困難です。

知財の重要性を認識しているけど、何が問題で何をしたらよいか分からない企業や、過去に知財に関するトラブルを経験した企業、自社の知財機能の一部に問題意識を抱えている企業は、当社のような知財専門家に相談してみてはいかがでしょうか。

とくに、知財の場合は、あまり「断片的な知識」で取り組むと火傷をします。新聞で読んだから、噂で聞いたからなどではなく、法律や技術面の裏づけをもって、しっかりと対応していく必要があります。



■中小企業の「独り立ち」を支援

ブライナの知財戦略コンサルティングを一言でいうと、企業における知財機能を診断して問題点を抽出し、知財機能の強化を図るものです。知財戦略から人材教育、体制整備まで中小企業に対する支援メニューは、非常に多岐にわたります。

コンサルティングの進め方としては、企業のレベルによって方法を区別しています。たとえば、特許権の保有件数が足りずもっと啓蒙活動をしたいというのなら、経営者や社員の知財マインドを向上させるべく、各種研修のお手伝いをします。職務発明管理が上手くいっていないということであれば、規定や知財管理スキームの見直しをします。ノウハウ管理をしっかりやりたい場合は、ノウハウ管理の体制を構築します。このように、社内の知財の管理体制を具体的に構築したり、社員の意識を知財重視に変革したりするコンサルティングを得意としています。

コンサルティングの過程で、知財マネジメントのノウハウを企業側にすべて伝え、最終的には、企業が「自立」してもらうことを目標にしています。なぜなら、コンサルタントがいなくなった後は、企業だけで様々な知財上の問題に対応してゆかなければならないからです。こちらもノウハウを提供する分、企業からも社内の情報を漏れなく開示してもらうことが重要です。

たとえば、社内のノウハウ管理に問題がある場合には、規定等のフォーマットを見直します。また、技術開発の成果が特許出願などにうまく結びついていない場合には、発明提案書、出願フローのチェック項目などを見直します。さらにOJT的に、当社メンバーが知財活動に参加してチェックをします。このように、基本的には企業に合う体制、マニュアル、フォーマットを作って、最終的にそれを自社で実行できるようにクライアントの会社に導入（あるいは研修を）して引き上げる、という流れです。

もちろん、マネジメント支援のほか、知財戦略の支援も重点的に行います。とくに、特徴的なのは特許マップを作成・分析する際は、当社だけでなく、クライアントの社員の方も参加してもらい、皆で方向性を決めていきます。

大切なポイントは、既存の組織に抜本的な変更を行わないで、「既存の体制を活かす」ということです。これまでの人員体制、フォーマットを尊重しつつ、さらによりよい知財マネジメントを考えています。コンサルタントが勝手に体制や社内制度を変えると、往々にして社内に抵抗勢力を生み出すことがありますので、慎重になります。その意味では、「根回し」も行う場合があります。

■今後の展開

知財コンサルティングは、強い権利を取得するための弁理士業務も含んで一体的に実践すべきものと考えています。ブライナでは、弁理士を含めたチームに

よるコンサルティングサービスを提供しています。また、ブライナは知財コンサルティングだけでなく、彩都総合特許事務所による権利化業務、「知財情報局」による知財情報発信、人材紹介業、調査、技術評価など、支援メニューの拡充を図っています。さらに、知財評価、技術移転などの知財の活用支援を検討中で、たとえば大学の保有している特許権を中小企業へライセンスする流れなど、今後業務拡大で対応していく予定です。



横田一樹氏

企業情報
企業名：株式会社ブライナ
従業員数（契約含む）：15名
資本金：1,000万円
設立年：2002年
技術分野：すべて対応可能
得意な支援テーマ：組織風土改革、社内の人材育成、知財マネジメントに対するコンサルティング

（聞き手は、みずほ情報総研（株）　山﨑暢也）

3-2 株式会社知財マネジメント支援機構
～横浜市を拠点に一気通貫型の中小企業支援を展開～


太田雄二氏

インタビュー：専務取締役　太田雄二氏

コンサルティングの特徴

横浜市を拠点として、中小企業を対象とした知財支援に特化する官と民とで協働で設立した知財支援会社。知的財産戦略策定支援や知的財産・技術評価等を展開している。

■横浜で誕生した横浜市と民間の協働で設立された知財支援会社

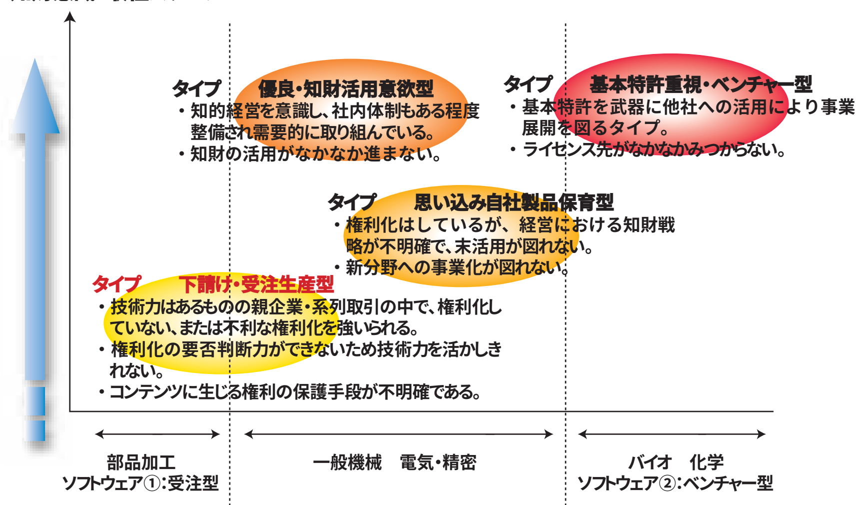
株式会社知財マネジメント支援機構（以下、IPMAX）は、2006年10月20日に設立され、横浜を知財（単なる知財だけではなく研究開発・事業戦略を含む）のメッカにして日本・世界向けて発信していくというコンセプトでスタートしました。事業内容は、自社技術の先進性・市場の評価や、知財を活かした経営戦略の策定を通して、知的財産を活かした経営戦略の展開をきめ細かく、トータル支援（戦略策定から具体的な組織運営体制のコンサル）を行っています。株主は、運営主体会社の（株）ベンチャーラボ、横浜市、スカイスターファイナンシャルマネジメント、都銀、地銀、横浜にゆかりのある大企業です。

中小企業の知財に関する課題については、決して一様ではありませんので、それぞれの意識レベル、業種・業態に対して、最も適したメニューをフレキシブルに提供する必要があります。中小・ベンチャー企業は知財担当者がいないケースや特許をあまり持っていないケースが多く、あるいは中堅企業では相当のところまで実行していて、知財活用レベルが非常に高い、というところがあります。このような状況をよく認識した上で、コンサルを行っていきたいと思っています。

■中小企業ほどシビアな判断を！

中小企業の場合は、知財はもちろんですが、そのほかにも、資金面の課題も大きいといえます。いくら良い知的財産を有していても、それがビジネス化しないと役に立ちません。中小企業の技術者は自己技術に対する自負があります

中小企業の問題点・課題（業種別）



出典：「横浜型知的財産戦略研究会　中間報告」より

ので「知的財産が勝手に事業化するだろう」と期待しますが、それは誤解です。経営の視点では、知財をいかに事業化させるかが課題であり、重要なのです。

知的財産業務は法律・技術などの高度な知識が要求され、非常に専門性が高いものです。その一方で失敗の代償は高くつくため、未熟な判断は避けるべきです。たとえば、模倣品が登場した場合の侵害判断は非常に難しく、素人では対応できません。しかしこれを放置すると致命的な損害を被るでしょう。大企業ですら専門家（弁理士、弁護士）に侵害を鑑定してもらいます。したがって、中小企業が何か不安を感じたら、コンサルタント又は専門家にすぐに相談してほしいと思います。

とくに中小企業では、出願費用も無駄に支払うことはできませんので、よりシビアに出願かノウハウかの判断を下す等の出願戦略を実施する必要があります。例えば、確実に審査請求を行い権利化するものに絞り込んで、出願を行うべきです。中小企業の場合は、出願数に占める審査請求の割合は9割程度にしないとダメだと思います。大企業の場合、この審査請求比率は5割程度といわれています。

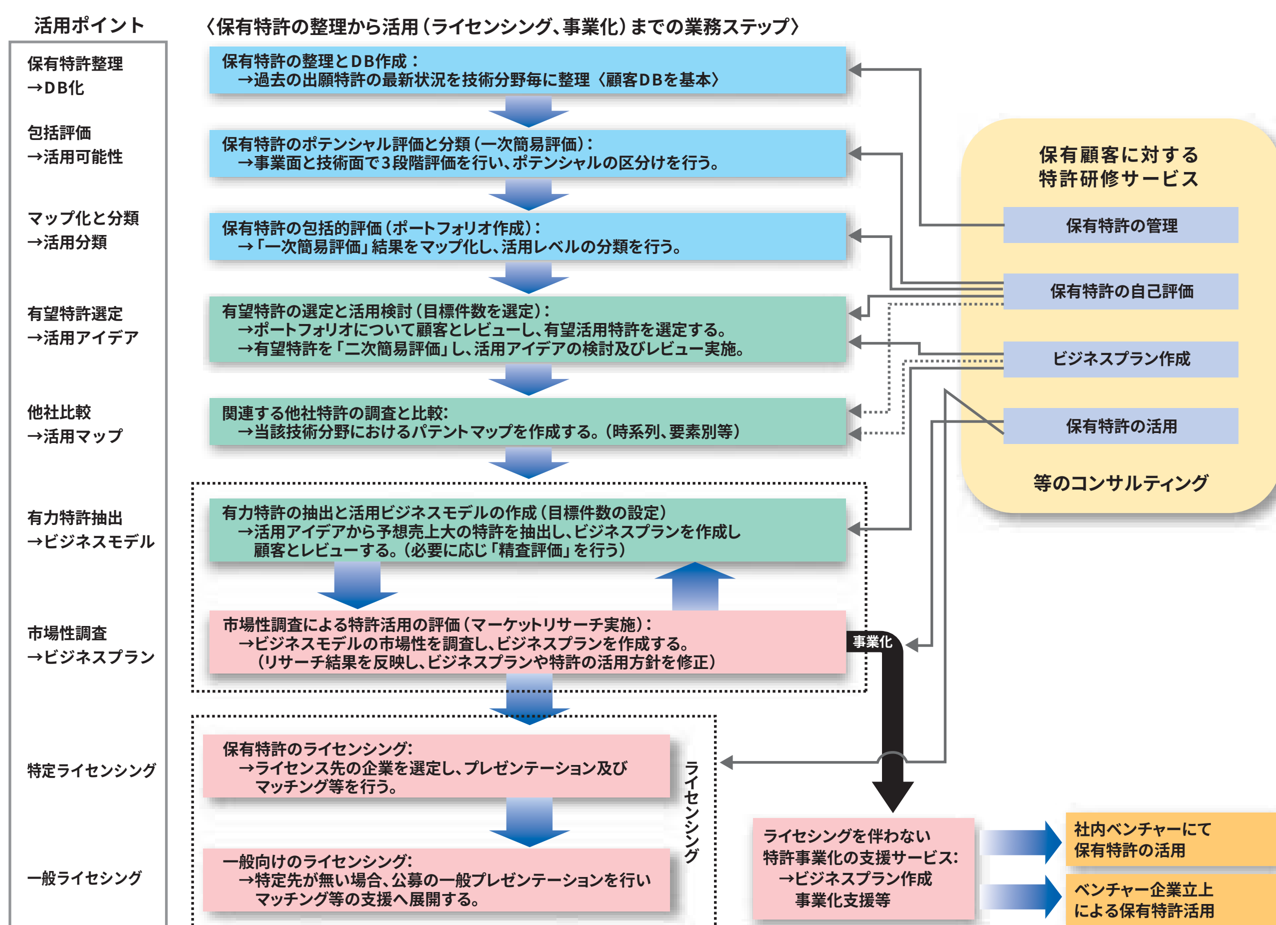
■一気通貫型支援サービス

IPMAXのコンサルティングでは、企業の一気通貫型支援（トータル支援サービス）が特徴となります。創造・保護から活用までトータルで支援します。

コンサルティングがスタートすると、いわゆる知財の診断を行います。次は調査、評価です。評価もシンプルな評価、もう少し精査にやった方が良いという評価といろいろあります。特許・知財についてその価値を見極める、ということです。活用の支援も行っています。活用は、マーケティングリサーチ、市場調査、その特許によって具現化される製品がどれくらいのリターンを生むかも含めて、調査も評価も行った上で、ライセンシング支援、あるいは起業化支援を行います。つまり、データベースを整備して、それを評価し、セレクトし、良いものについては活用かを図る、というのが一気通貫支援という方法です。

そうは言ってもなかなかできない企業

保有特許の評価及び活用の支援事業



もあるため、意識改革、人材育成のための知財研修を行います。知財戦略を提案しても、それが実現できるかどうかは、人材や規則を含めた体制の整備状況によるのです。経営者の意識、組織体制がなければ知財戦略は効率良く実行できません。階層別研修やレベル別研修を行いながら、一気通貫型支援をしていくということです。

さらに提案した知財戦略の実行をフォローしています。ある企業では今後3年間のロードマップを提案し、その中で具体的な数値目標を立てました。たとえば出願件数を○件から○件にする、上市する新商品への特許搭載率を○%とする、特許の登録率を○%以上にする、といった具合です。その後も、企業を訪問し、この数値目標が達成されているかどうか、達成されていなかったら、なぜ達成されていないのか、という点を分析します。一緒になって「なぜ」を繰り返すことで、新しい課題を発見できるのです。

■知財格付けを行う「横浜価値組企業」

IPMAXが現在注力しているのは、横浜価値組企業評価・認定事業です。これは横浜市内の中小・中堅企業が、知財を活かした経営に対する取組状況を経営体制、製品の優位性、販売・営業力などの面から客観的に評価し、企業の実力を格付けし、成長性・将来性が一定以上の企業を横浜市が「横浜価値組企業」に認定することにより、企業を活性化するように支援していくことを目的とした支援事業です。横浜市が融資・補助金等の支援施策を実施し、当社は必要に応じて、更にその企業が積極的に知財経営に取り組むよう支援を行います。

横浜価値組企業認定事業でどんなことを行っているかというと、レーティング(格付け)です。これは7段階、AAAから始まり最後はCです。評価項目は、評価基準が細かく規定してあります。評価の視点というのは、知財の創造・保護、活用面です。これは100点満点のうちかなりの点を配分しています。その他は経営体制/経営者の資質の問題で、経営戦略・経営計画、経営管理、経営者の姿勢、製品・サービスの力はどうか、販売・営業力はどうか、資金繰りはどうか、というようなことを見て、評価します。現在、75社の評価が終わったところです。

■知財コンサルティングを経験してほしい

知財コンサルティングは、企業の皆様のニーズに応じて行うもので、我々との信頼関係が最も重要だと考えています。そのため、企業サイドにも、コンサルティングの受け入れのための一定の体制を敷くことが望ましいでしょう。でなければお互いの信頼関係が強化されません。

知財コンサルティングを一回経験すると、企業の意識が必ず変わります。IPMAXはいつでも対応しますので、何か不安を感じたら相談に来て下さい。また、横浜市と連携してセミナーやシンポジウムを開催していますので、そちらにも参加をお待ちしています。

今後の展開として、金融機能を強化していく予定です。先ほども言ったように、知財の事業化の際には資金調達が大きな課題となるのです。金融機関と知財担保融資に関する研究会を開いて、新しい資金支援のスキームを検討しています。融資だけでなく、ファンドも見据えて中小企業の資金ニーズに応えていくつもりです。また、金融機関と提携して営業窓口を拡大中です。いずれにせよ知財マネジメント支援機構は資金調達も視野に入れ中小企業のニーズにきめ細かく対応していくつもりです。



企業情報

企業名：株式会社知財マネジメント支援機構
従業員数(正社員数)：7人
資本金：5,200万円
設立年：2006年
コンサルティング実績：約100件
技術分野：すべて対応可能
得意な支援テーマ：知財戦略策定支援、知財・技術調査、知財・技術評価、知財活用支援

聞き手：みずほ情報総研(株)　野口博貴

3-3 IPトレーディング・ジャパン株式会社
～企業と苦しみを共有し、明日の「戦略」を考える～



清松久典氏

インタビュー：取締役　知財戦略支援部　部長　清松久典氏
知財戦略支援部　課長　田中真里子氏

コンサルティングの特徴

わが国知財流通市場の創設を目的に、知財戦略支援を行う。知的財産を切り口に、研究開発戦略、事業戦略の方向性を企業と共に考える、「戦略系」の知財コンサルタント。

■知財流通のために必要な知財戦略支援

IPトレーディング・ジャパン株式会社（以下、IPTJ）は、2002年11月にアルプス電気の100%子会社として、知財流通市場を創設することを目的として設立された会社です。流通に資する知財を構築するためにも、知財コンサルティングを事業の柱にしています。企業における知財の価値の極大化を目的に、知財戦略立案、実行を支援しています。

■開発型ベンチャーvs下請型中小企業

中小企業は多様であり、そのタイプによって知財ニーズや構築すべき戦略の内容も異なります。

大胆に分類すると、有望な技術のシーズたるナレッジはあってもそれを実現するスキルのない開発型ベンチャーと、世界で通用する微細加工技術等のスキルは有していても、これを使って何かをやるための技術のシーズ、ナレッジのない下請型中小企業に分類できると考えています。

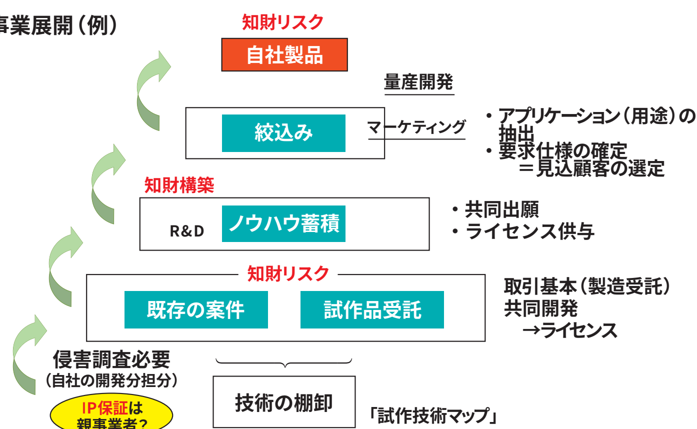
■ 開発ベンチャー
- ナレッジはあってもスキルはない
- アイディアはあっても実現能力はない

■ 下請型中小企業
- スキルはあってもナレッジはない
- 実現能力はあってもアイディアはない

開発型ベンチャーでは、自社技術をいかに発展させるか、といった視点から知財戦略を考えていきます。自社のコア技術や市場の関係を明確にして、技術をさらに深堀する観点から考えていくのです。

問題は下請型中小企業です。技術といってもそれはどちらかというと「スキル」に近いので、これを権利化するのは難しい側面があります。また、需要が縮小している状況では、既存の事業だけを続けていくのは、難しいでしょう。外部環境については、メーカーの海外進出により、それに対応することができず、ある日突然取引が打ち切られるといったシーンも出てきます。これまでは「うちとだけ取引して」と言われていたのが、「他の企業と取引して」と放り出されるのです。

このような事業環境から、下請体質か



ら脱却して、新規事業分野への自社製品展開を行うという事業課題が抽出できます。

自社製品展開を行うためには、いくつかの方策を検討する必要があります。例えば、ノウハウを蓄積していくために、自社や他社の技術成果を可視化して、自社がどのような性格を持つ企業なのか、自画像を認識しなければなりません。

また、他社からノウハウを伝授してもらう方法も考えられます。例えば、これまでの案件にくわえ、試作品受託などの事業を展開することにより、ノウハウを有する企業から、仕様書、図面等をもらい、これを製造能力で実現する過程で、ノウハウを蓄積することとなります。共同開発的なスキームも効果的です。

知財戦略ありきではなく、「事業」をどのように展開していくかを考え、この過程で知財の側面から何ができるのかを考えるのが知財戦略ではないでしょうか。

■目標を共に実現するアウトソーサー

弊社のような知財戦略コンサルタントを活用すると、自社だけでは気づかない解決策を一緒に考えることができます。中小企業の自助努力でも解決できる問題も当然あります。コンサルタントにできて企業にできないことはありません。しかし、とくに人手がいない中小企業で、1から知財戦略を勉強していくのはとても時間がかかりますし、誤った理解のまま行動して失敗するリスクもあります。コンサルタントを活用することで、1からではなく、もっと高いレベルの段階からスタートできるかもしれません。したがって、「スタートラインを上げたい」、「新しい戦略発想のための時間を買いたい」、といった場合は専門家を活用するとよいでしょう。

しかし、コンサルタントの言っていることは「答え」ではありません。答えは企業自身が導き出すものです。

IPTJのコンサルティングは、クライアントの立場に立って、クライアントの置かれている現状から同社の真のニーズを引き出し、目標を一緒に実現していくことにその特徴があり、その意味で、自ら「アウトソーサー」と位置づけています。とくに中小企業支援では、経営者の苦しみや喜びを共有することをモットーにしています。

■知財コンサルティングのメソッド

IPTJの知財戦略立案、実行支援の目標は知財の価値の極大化を目的にしています。

通常のコンサルティングのプロセスでは、技術の棚卸し、その評価、さらに戦略を描きます。実行支援の中には、創出支援、知的財産の保守管理支援が含まれます。

独自メソッドについて紹介すると、基本的にはクライアントのニーズに基づいて、蓄積してきたメソッドを適宜組み合わせ、修正する方法です。実際には企業の技術、市場環境、ニーズは異なるため、各企業に最適なメソッドも異なります。

中小企業に対するコンサルティング手法として、たとえば「開発ナビマップ」が挙げられます。開発テーマに取り組むために、知財の側面からのナビゲーションとして使います。

特許公報に記載されている「発明が解決しようとする課題」を整理して書いていきます。さらに、この課題を解決するために、各社がどういう手法をとっているか、自社はどのような取り組みをしているかを整理して記入していきます。これにより、例えば、他社の特許が山のように出願されているのであれば、他社の特許を回避しながら自社開発するよりも、ライセンスを受けた方が早いのではないか、というような戦略的な対応を決定します。あるいは、他社特許がそれほど多くないということであれば、自社による開発を志す、ということになります。これがフェーズ1です。

フェーズ2として、自社の対応を決定した後、その対応に基づいて技術動向調査を行っていきます。例えば、自社開発を行う場合は、自社の「発明」が生じますが、その出願戦略を構築しなければなりません。個別の発明に対して、形式知化が可能か、特許性があるか、侵害発見が可能か、秘密管理が可能か、ライセンス利益が技術流出リスクを上回るか、といった観点により判断して、特許化するのか、営業秘密管理するのか、公知化するのか、特に何もしないのか、を決定していきます。

なお、このような判断をする前提で、事業戦略を十分に検討しておくことが重要です。たとえば、その会社の戦略として、自社実施が中心なのか、ライセンスが中心なのか、深く1つの分野に集中していくのか、事業領域を広げていくのか、この事

開発ナビマップのイメージ　～携帯電話表示技術～

フェーズ1　　フェーズ2

テーマ	課題	解決手段		自社の対応	個別解決手段に関する検証
		分析	他社状況		
携帯電話表示技術	視認性・画質改善	画面構成及び画面シーケンス制御	X社 — Y社 — … —	…… …… …… 自社による開発 →	侵害防止調査
		フォント・アイコンなどの設定		…… …… Z社技術を導入 →	特許バランスの把握
		⋮			
	入力操作性	メニュー設定			
	電力低減化				
	⋮				

業戦略に沿って、経営者の立場に立って総合的な判断を行うところが特徴です。このようなマップを作成していくのがIPTJのメソッドの1つです。

独自メソッドといっていますが、特殊な技術やデータベースが必要とされるわけではありません。特許文献を整理していけば誰でも作成することができるでしょう。しかし、それには時間がかかりますので、専門家と一緒に作ると効率的ということです。また、実際のコンサルティングにおいては、このようなメソッドを無理やり当てはめないことに気を付けています。何度も言いますが、企業の業種・業態によって知財ニーズは異なるため、企業の意見を取り入れて、メソッドを修正していきます。このような特許マップにきれいにまとめることが目的になってはいけません。



田中真理子氏

■研究開発戦略の支援が今後のカギ

今後、IPTJは、知財戦略の支援の領域を拡大していきます。とくに、「創造」への関与、つまり、企業の研究開発戦略の支援に、さらに力を入れていきます。企業にとって、知財はOne of Themです。企業の目的はあくまでも事業の成功です。我々は「知財を切り口とした経営コンサルタント」として、企業の利益へ貢献していきたいです。

企業情報

企業名：IPトレーディング・ジャパン株式会社
従業員数:15人
資本金：1億5,000万円
設立年：2002年11月
コンサルティング実績：40社以上（2007年度）
技術分野：すべて対応可能
得意な支援テーマ：知財戦略、研究開発戦略の策定

聞き手：みずほ情報総研（株）　安田修

3-4 株式会社アイ・ピー・ビー
～IT、ファンドを活用した戦略支援～


大澤信行氏

インタビュー：特許・技術コンサルティング部　副部長　大澤信行氏

コンサルティングの特徴

特許情報と企業の経営・財務情報を統合的に管理する独自のデータベース、高度なテキストマイニング技術による特許情報解析等を活用した、特許・技術に関する戦略的コンサルティングを行っている。また、関連会社では企業評価・投資助言、インキュベーション投資、新規事業開発投資といった各種投資事業を行っている。

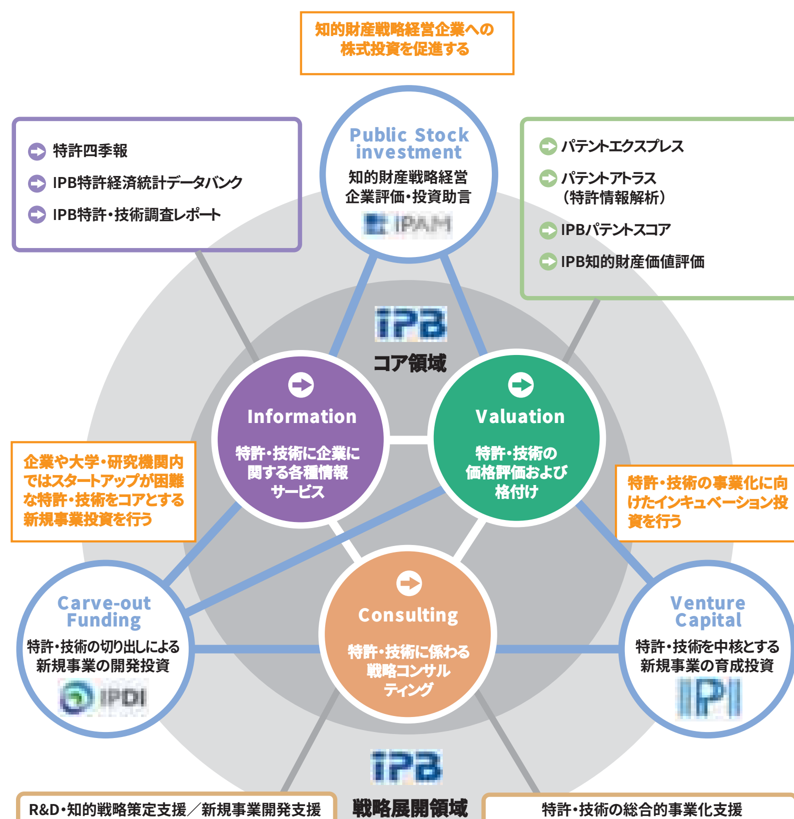
■ITを強みに戦略的活用を支援

弊社は創業から6年を経過しており、これまで数十件のコンサルを実施しています。大企業であれば、特許の棚卸し、競合分析、アライアンスをどこと組んだら良いか、というようなところまでの踏み込んだ戦略的なコンサルティングを実施しています。中堅・中小企業であれば、個別の特許・技術の事業化、もしくはライセンス等、といったところのお手伝いをしています。

弊社の特徴は、3点あります。1つはITです。6年のうち5年強は、弊社のコアとなる心臓部、システム作りに時間を費やしました。特許情報を検索するだけのシステムではなく、自在に特許の分析・解析を行うためのシステムです。

2つめに、質的な観点から特許の得点と格付けを機械的に付与するというシステムがあります。これは、出願後の経過情報をもとに算出しています。お客様のところへお邪魔したときに、件数ベースでの分析のみならず、特許1個1個の強さを軸に自社の特許のポートフォリオの特徴、もしくは競合他社の特徴をご覧いただけるような分析をして、次なる知的財産の戦略を練るお手伝いをしています。

3点目に、数十名の技術アナリストを正社員で配置しています。機械的なものをベースにヒューマンタッチで企業の中に奥まで入り込み、専門のアナリストが分析をしています。



■コンサルティングは千差万別

コンサルティングの内容は千差万別、1つとして同じものはない、というのが実情です。知財コンサルティングを依頼したいと考えている企業は、会社の成長を最終的な目標としていますが、内容はさまざまです。特許の有効活用を図りたい、知財の状況を把握したい、そういうニーズに応えるためにさまざまな分析を行いお客様と認識を共有して、提案をさせていただきます。中には新しい研究開発の方向を考えたい、という会社の戦略そのものをコンサルティングすることもあります。このようなところが、知財コンサルタントの幅が広い、ということではないかと思います。

「コンサルティングを受けたい」という依頼があるわけですから、何らかの解決すべき課題があります。それをいち早く、把握することが重要です。そのためには、知財の現状把握、問題点の洗い出しをおこないます。企業がより望ましい状態になるにはどのようなことを支援すべきか、コンサルタント側がどのようにして相手を説得するか、というのが1つの腕の見せ所だと理解しています。

コンサルティングにおいては、まず現状を把握したうえで、目的を明確化します。そして知財の中身を把握し、必要な調査・分析などをおこないます。最後に戦略を提案します。例えば、ニッチに狙っていくのか、激戦区に分け入っていくのか。さまざまな角度から知財情報を分析し、技術の競合状況を可視化して、戦略をつくっていきます。戦略的に特許網を、制御できる特許の網を作る、取られたくない部分は先に取る、このような提案をしたいと思っています。もちろん、取りこぼしのないようにします。取りこぼしがあると、攻められる可能性が高くなります。

■出願の目的を明確に!

企業のなかには、とりあえず特許出願し営業的な側面から研究開発型企業であることをアピールしている企業も見受けられます。しかし、出願には費用と時間を要しますので、何故、出願するのかを明確にしたうえで、特許を企業の収益に結びつけなければいけません。出願の目的が明確であれば、出願に係わる収支が明瞭になります。

例えば、防衛のためなのか、ロイヤリティ収入のためなのか、市場の独占のためなのかといったことを明確にすることにより、それが経営面でどのような効果に結びついたのかといった検証がしやすくなります。

また、弁理士に出願業務を依頼する場合は、出願の意図を説明するなかで、当事者同士で充分話し合い、互いに認識を共有する努力をすれば、弁理士からも適切なアドバイスを得ることも可能になります。

■知財戦略コンサルタントを活用する意味

「知財戦略コンサルタント」を中小企業向けに一言で説明すると、「知財に関して、より少ない投資でより大きな利益をもたらすための処方箋を作成する業務」と言えます。企業が誤解しがちなことは、「知財戦略コンサルタント」と通常の出願業務を混同してしまうことで、特許と聞くと弁理士による出願業務と捉えてしまいがちです。自社で知財戦略を持ち、出願業務のみを依頼する場合はよいのですが、経営面から知財にどう対応していけばよいのかといったアドバイスを得たい場合は、「知財戦略コンサルタント」に依頼した方が、より望んだ成果が得られるでしょう。

■知財戦略コンサルタントとはどんな人?

しかし、「知財戦略コンサルタント」に依頼した方が良いと言われても、この言葉はここ数年の間にコンサルティング業界で使われてきている言葉で、資格の名称でもありません。

弊社は、知財戦略コンサルティング会社で、知財戦略コンサルタントを抱え、知財戦略コンサルティングを提供する企業ですが、それに対して特許事務所は出願に係わる事務を専らとする点に相違があります。ただし、法人化した大きな特許事務所では、一部のコンサルティング業務を担うところもあるようです。

このように、「知財戦略コンサルタント」は資格名称でもない訳ですから、出願の目的が明確であり、出願企業が自社において当該技術についての第三者評価までができるような場合には、特許事務所に出願手続きを依頼するのみでよいと思います。そうでない場合は、弊社のような知財戦略コンサルティング会社に相談されてはいかがでしょうか。

■コンサルタントの選び方・付き合い方

また、知財戦略コンサルタントを選ぶ前に探さなければいけません。その場合、いわゆる口コミが最も確からしく思われますが、本事例集などから選択する方法も有効です。

また、選ぶ際には、自社の知財が属する技術領域に造詣の深いことが重要ですが、事業の戦略性について判断できることも同程度に大切だと思います。

知財戦略コンサルタントを選び、コンサルティングを受ける段階では、まず、何を課題と考えているか、そしてその理由はなにかということを説明していただきたい

と思います。その説明の一環として、事業の状況について説明を伺うこともあると思います。

このように問題意識を把握させていただいたうえで、コンサルティングに入りますが、企業には、課題となる事項について、経営面の情報もめて、許容できる範囲内で最大限の情報開示いただいたうえで、必要に応じたコンサルティングを行っていきます。

ただし、コンサルティングの内容は、コンサルティング費用とも関係してきますので、限られた費用のなかで、何をコンサルティングすれば有効かを、相談しながら決めていくことになります。

■中小企業に向けたアドバイス

弊社は、一方通行のコンサル・アドバイザーとして言い放しではなく、その実証、および、中小企業の最大の悩みである資金面の確保、という観点で寄与する「ファンド」を運営している会社を関連会社にもっており、特筆すべき優位性を有する技術を持つ企業を支援しています。

また、メーカー、公的研究機関、金融の経験者を社員に抱えることにより、そのネットワークを通じて、事業化のご相談から、アライアンス候補先の抽出・紹介、特許ライセンスアウト・売却を支援することも可能ですので、お気軽にご相談ください。

企業情報

企業名：株式会社アイ・ピー・ビー
従業員数（正社員数）：85人
資本金：20億4,577.5万円
設立年：2001年5月1日
コンサルティング実績：約50件

（聞き手は、みずほ情報総研（株）　鈴木道範）

第4章

参考資料

～知っておきたい役立ち情報～

4-1 知的財産権を登録するための手続き



法的な手続きを確認したい！

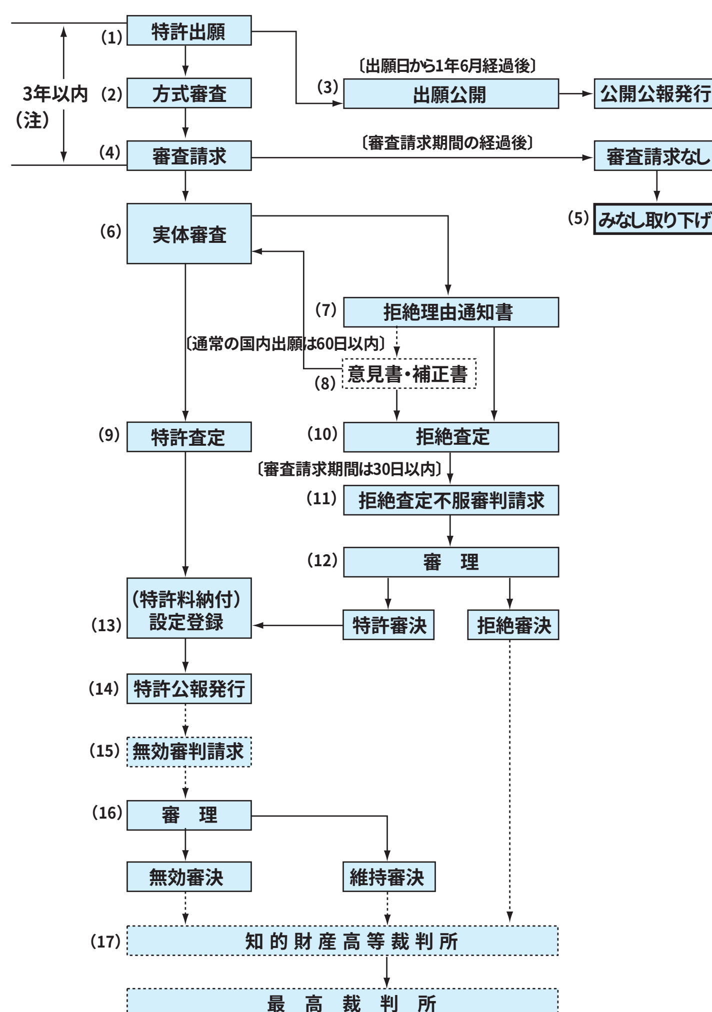
（1）特許権を取るための手続き

特許権を取得するためには、特許庁に出願し、必要な要件を満たしているか審査を受ける必要があります。

特許庁では、全国の出願を一ヶ所に集めて審査しており、出願から特許権を付与するまでには、その内容により出願人とのやりとりを行うなど、慎重な手続きを進めています。

以下に、特許権を取るまでの手続をフロー図で示します。

特許権を取るための手続



■ 特許権を取るための手続きフロー図の解説

(1) 出願

いかに優れた発明であっても、特許出願しなければ特許権を取得することはできません。
出願するには、法令で規定された所定の書類（http://www.jpo.go.jp/toiawase/toiawase_list.htm）を特許庁に提出する必要があります。
なお、我が国では、同じ発明であっても先に出願された発明のみが特許となる先願主義を採用していますので、発明をしたら早急に出願すべきでしょう。また、特許出願以前に発明を公表することはできるだけ避けることが賢明です。

(2) 方式審査

特許庁に提出された出願書類は、所定の書式通りであるかどうかのチェックを受けます。
書類が整っていない、必要項目が記載されていない等の場合は、補正命令が発せられます。

(3) 出願公開

出願された日から1年6月経過すると、発明の内容が公開公報によって公開されます。

(4) 審査請求

特許出願されたものは、全てが審査されるわけではなく、出願人又は第三者が審査請求料を払って出願審査の請求があったものだけが審査されます。
審査請求は、出願から3年以内（注）であれば、いつでも誰でもすることができます。

(5) みなし取り下げ（審査請求期間内に審査請求なし）

出願から3年以内に審査請求のない出願は、取り下げられたものとみなされます。以後権利化することはできませんのでご注意下さい。

(6) 実体審査

審査は、特許庁の審査官によって行われます。
審査官は、出願された発明が特許されるべきものか否かを判断します。
審査においては、まず、法律で規定された要件を満たしているか否か、すなわち、拒絶理由がないかどうかを調べます。
主な要件としては以下のものがあります。

1　自然法則を利用した技術思想か
2　産業上利用できるか
3　出願前にその技術思想はなかったか
4　いわゆる当業者（その技術分野のことを理解している人）が容易に発明をすることができたものでないか
5　他人よりも早く出願したか
6　公序良俗に違反していないか
7　明細書の記載は規程どおりか

(7) 拒絶理由通知

審査官が拒絶の理由を発見した場合は、それを出願人に知らせるために拒絶理由通知書を送付します。

(8) 意見書・補正書

出願人は、拒絶理由通知書により示された従来技術とはこのような点で相違するという反論を意見書として提出したり、特許請求の範囲や明細書等を補正することにより拒絶理由が解消される場合には、その旨の補正書を提出する機会が与えられます。

（9）特許査定

審査の結果、審査官が拒絶理由を発見しなかった場合は、特許すべき旨の査定を行います。また、意見書や補正書によって拒絶理由が解消した場合にも特許査定となります。

（10）拒絶査定

意見書や補正書をみても拒絶理由が解消されておらず、やはり特許できないと審査官が判断したときは、拒絶をすべき旨の査定を行います。

（11）拒絶査定不服審判請求

拒絶査定に不服があるときは、拒絶査定不服審判を請求することができます。

（12）審理

拒絶査定不服審判の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。審判官の合議体による決定を審決といいます。

審理の結果、拒絶理由が解消したと判断される場合には特許審決を行い、拒絶理由が解消せず特許できないと判断される場合には、拒絶審決を行います。

（13）設定登録（特許料納付）

特許査定がされた出願については、出願人が特許料を納めれば、特許原簿に登録され特許権が発生します。

ここではじめて、特許第何号という番号がつくことになります。

特許権の設定登録後、特許証書が出願人に送られます。

（14）特許公報発行

設定登録され発生した特許権は、その内容が特許公報に掲載されます。

（15）無効審判請求

特許権が設定登録された後でも無効理由がある場合、何人も無効審判を請求することができます。

（16）審理

無効審判請求の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。

審理の結果、特許に無効理由がないと判断された場合は、特許の維持の審決が行われます。

一方、特許に無効理由があると判断された場合は、特許無効の審決が行われます。

（17）知的財産高等裁判所

拒絶査定不服審判の拒絶審決に対して不服がある出願人、特許無効審判の審決に対して不服がある当事者は、知的財産高等裁判所に出訴することができます。

（注）・平成13年10月1日以降の特許出願から適用されます。
- 平成13年9月30日以前の特許出願については、従来どおり出願の日から7年の審査請求期間が適用されます。
- 詳しくは、出願審査請求期間の改正のお知らせ（http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_tokkyo/shutsugan/1308-045.htm）をご覧ください。

（出所）特許庁ホームページより
http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/tetuzuki/t_gaiyou/tokkyo1.htm

(2) 実用新案権を取るための手続き

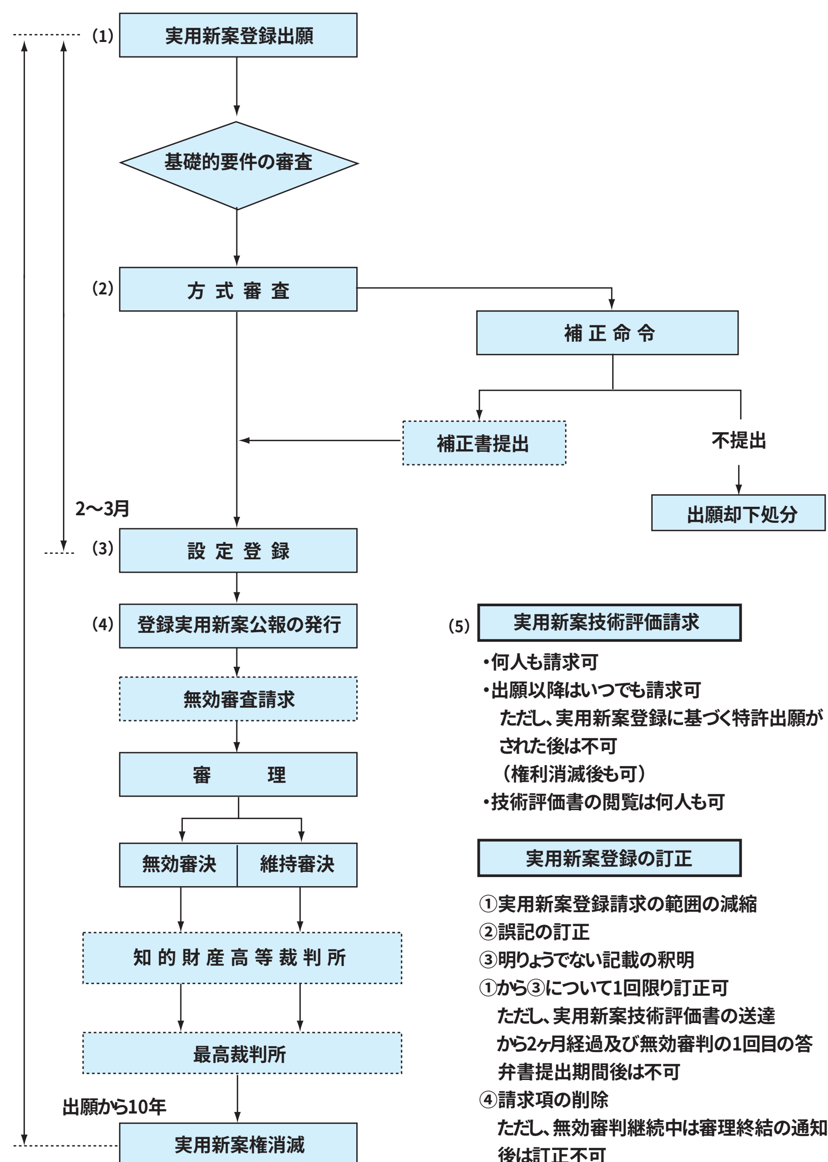
近年における技術革新の進展及び加速化を背景として、実用新案登録出願には、出願後極めて早期に実施が開始されるものが多く、また、製品のライフサイクルも短縮化する傾向にあり、このような技術に対する早期権利保護を求めるニーズが顕著となっています。

このような早期権利保護のニーズに対応するため、新規性、進歩性等の実体審査を行わず、登録を受けるために必要とされる一定の要件（基礎的要件といいます）を満たしていることのみを判断して権利付与を行うという、早期登録制度を採用する改正が行われました（平成6年1月1日施行）。

また、平成16年には実用新案登録制度の見直しを行い、実用新案権の存続期間が出願から10年に延長されました（平成17年4月1日施行）。

以下に、出願から登録までの流れをフロー図で示します。

実用新案権を取るための手続



■ 実用新案権を取るための手続きフロー図の解説

(1) 出願

特許出願については、図面の添付は必ずしも必要ではありませんが、実用新案登録出願にあっては、全ての出願について必要です。

出願するには法令で規程された所定の書類(http://www.jpo.go.jp/toiawase/toiawase_list.htm)を特許庁へ提出する必要があります。

また、出願時に第1年から第3年分の登録料を納付する必要があります。

(2) 審査

特許出願の場合のように出願審査請求制度はありません。

また、実体審査(新規性、進歩性等)を経ることなく、従来の方式審査に加え、以下にあげる基礎的要件のみが審査されます。

1. 物品の形状、構造又は組合わせに係る考案であること
2. 公序良俗に反しないこと
3. 請求項の記載様式及び出願の単一性を満たしていること
4. 明細書若しくは図面に必要な事項が記載されており、その記載が著しく不明確でないこと

なお、方式上の要件又は基礎的要件を満たしていない場合は、補正命令が出され、これに対する応答がない場合には、その出願に係る手続は却下となります。

(3) 設定登録

方式上の要件及び基礎的要件を満たした出願は、実体審査を経ずに実用新案権の設定登録がなされます。

ただし、既に述べましたように、第1年から第3年分の登録料を出願と同時に納付しておく必要があります。

(4) 実用新案公報発行

実用新案権の設定登録があったときは、その考案の内容を公報に掲載して発行し、ここではじめて公開されることとなります。

(5) 技術評価書の請求

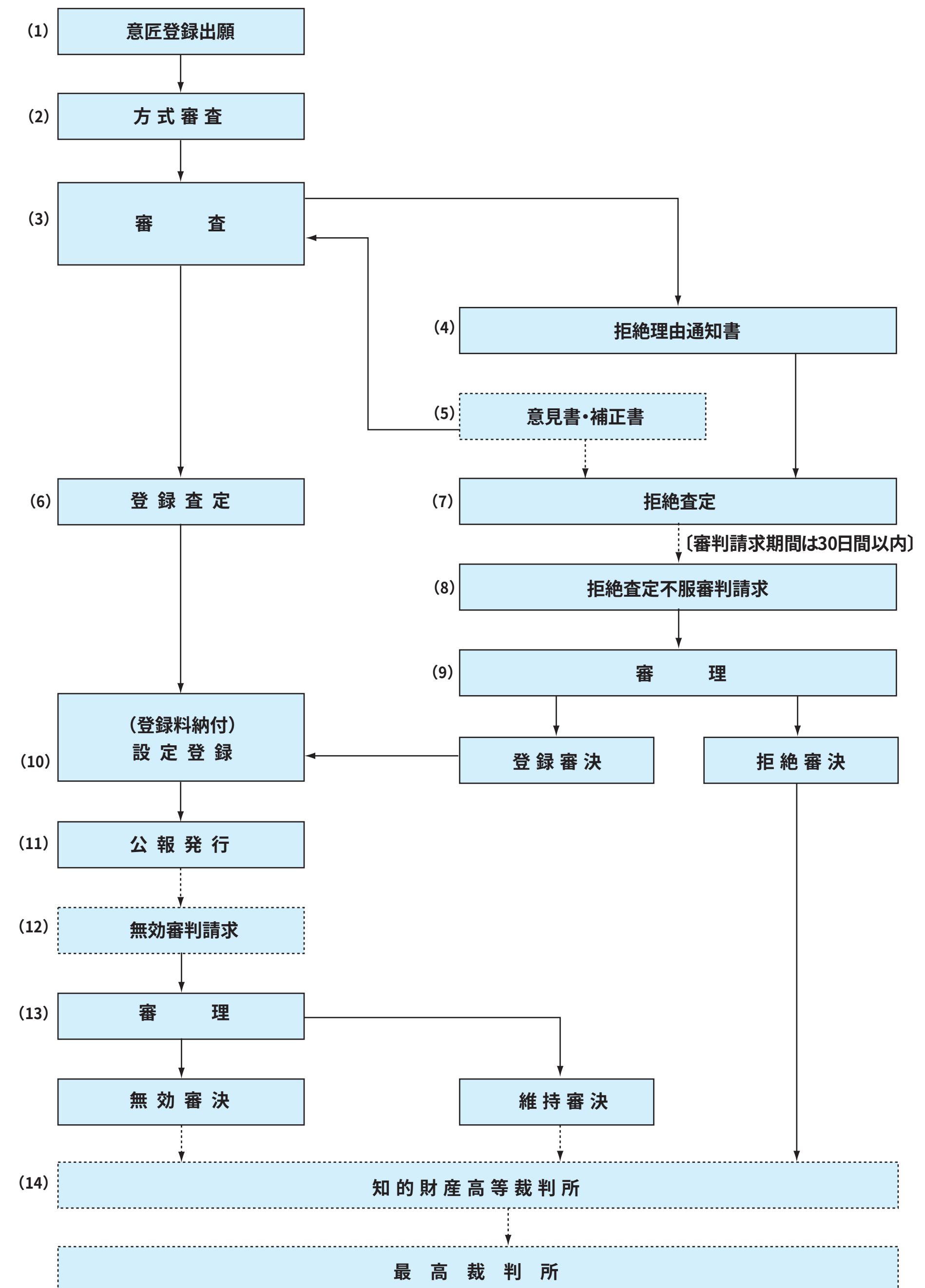
実用新案技術評価書は、設定登録された登録実用新案の権利の有効性についての客観的な判断材料となるものであって、審査官が先行技術文献の調査を行って作成するものであり、出願後はいつでも、誰でも請求することができます。

なお、実用新案権は実体審査を経ずに登録される権利であるため、出願に当たっては、十分に先行技術の調査を行い、その結果を踏まえた上で出願を行うか否かを決定することが重要です。

(出所)特許庁ホームページよりhttp://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_gaiyou/jituyo.htm

(3) 意匠権を取るための手続き

以下に、意匠権を取るまでの手続をフロー図で示します。



■ 意匠権を取るための手続きフロー図の解説

(1) 出願

意匠権を取得するためには、法律で定められた所定の様式(http://www.jpo.go.jp/toiawase/toiawase_list.htm#ishou)で創作の内容を記載した書類を提出する必要があります。

(2) 方式審査

特許庁に提出された出願書類は、所定の書式通りであるかどうかのチェックを受けます。
書類が整っていない、必要項目が記載されていない等の場合は、補正命令が発せられます。

(3) 実体審査

(方式審査に対して実体審査と呼ばれます)
意匠登録を受けるためには、所定の要件を満たす必要があり、そのための要件を審査官が審査します。

□内容的な要件としては、以下のものがあります。

1. 意匠(物品の形状、模様若しくは色彩又はこれらの結合であって、視覚を通して美感を起こさせるもの)であること
2. その意匠が工業上利用できるものであること
3. その意匠がこれまでにない新規なものであること
4. その意匠が容易に創作できたものでないこと

□これ以外にも、公序良俗に違反しないこと等いくつかの要件があります。
これらの要件を満たしていないと審査官が判断した場合には、拒絶理由通知書を送付します。

(4) 拒絶理由通知

審査官が拒絶の理由を発見した場合は、それを出願人に知らせるために拒絶理由通知書を送付します。

(5) 意見書・補正書

拒絶理由の通知書に対しては、意見書等を提出することができます。

(6) 登録査定

上記の要件を満たしていると審査官が判断した場合には、登録をすべき旨の査定がされます。
また、意見書や補正書によって拒絶理由が解消した場合にも特許査定となります。

(7) 拒絶査定

意見書や補正書をみても拒絶理由が解消されておらず、やはり登録できないと審査官が判断したときは、拒絶すべき旨の査定を行います。

(8) 拒絶査定不服審判請求

審査官の拒絶査定の判断に対して不服がある場合には、拒絶査定不服の審判請求をすることができます。

(9) 審理

拒絶査定不服審判の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。
審判官の合議体による決定を審決といいます。
審理の結果、拒絶理由が解消したと判断される場合には登録審決を行い、拒絶理由が解消せず登録できないと判断される場合には、拒絶審決を行います。

(10) 設定登録(登録料納付)

登録査定がされた出願については、出願人が登録料を納めれば、意匠登録原簿に登録され、意匠権が発生します。

意匠権の設定登録後、意匠登録証書が出願人に送られます。

(11) 意匠公報発行

意匠権が設定されたことを一般に知らせるために権利内容を記載した意匠公報が発行されます。

(12) 無効審判請求

意匠権が設定登録された後でも無効理由がある場合、何人も無効審判を請求することができます。

(13) 審理

無効審判請求の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。

審判官の合議体による決定を審決といいます。

審理の結果、登録に無効理由がないと判断された場合は、登録維持の審決が行われます。

一方、登録に無効理由があると判断された場合は、登録無効の審決が行われます。

(14) 知的財産高等裁判所

拒絶査定不服審判の拒絶審決に対して不服がある出願人、特許無効審判の審決に対して不服がある当事者は、知的財産高等裁判所に出訴することができます。

(出所)特許庁ホームページよりhttp://www.jpo.go.jp/tetuzuki/t_gaiyou/ishou.htm

(4) 商標権を取るための手続き

■ 商標とは

商品又は役務（サービス）の取引において製造業者・販売業者又は役務業者が、自己の提供する商品又は役務と他人の同種の商品又は役務とを識別するために、自己の提供する商品又は役務について使用をする標識です。

■ 商標登録をした場合の効果

① 全国的に効力が及ぶ商標権が付与され、権利者は誰からも排除されることなく、指定商品又は指定役務について登録商標を独占的に使用をすることができます。

② 他人が登録商標と同一又は類似の範囲内で登録商標の使用等の行為をすると権利侵害となり、侵害者に対して侵害行為の差止め、損害賠償等の請求をすることができます。

以下に、商標権を取るまでの手続をフロー図で示します。

商標登録を取るための手続

(1) 商標登録出願
(2) 出願公開
公開商標公報
(3) 方式審査
(4) 審　査
(5) 拒絶理由通知書
(6) 意見書・補正書
(7) 登録査定
(8) 拒絶査定
(9) 拒絶査定不服審判請求
(10) 審　理
(11) （登録料納付）設定登録
登録審決
拒絶審決
(12) 商標公報発行
(13) 商標登録異議申立
審　理
取消理由通知
意見書
維持決定
取消決定
(14) 無効審判請求
(15) 審　理
維持審決
無効審決
(16) 知的財産高等裁判所
最高裁判所

■ 商標権を取るための手続きフロー図の解説

(1) 出願

商標権を取得するためには、法令で規程された所定の書類（http://www.jpo.go.jp/toiawase/toiawase_list.htm#shouhyo）を特許庁に提出する必要があります。

(2) 出願公開

商標登録出願があったときは、出願の内容が公開商標公報で公開されます。

(3) 方式審査

特許庁に提出された出願書類は、所定の書式通りであるかどうかのチェックを受けます。
書類が整っていない、必要項目が記載されていない等の場合は、補正命令が発せられます。

(4) 実体審査

特許庁の審査官が、出願された商標が登録されるべき要件を満たしているか否かの審査を行います。

以下の商標は、登録の要件を満たさないものとして拒絶されます。

1)　自己の商品・役務と他人の商品役務とを識別することができないもの
2)　公益上の理由や私益保護の見地から商標登録を受けることができないもの

(5) 拒絶理由通知

登録の要件を満たさないものは拒絶の理由が通知されます。

(6) 意見書

拒絶理由の通知書に対しては、意見書等を提出することができます。

(7) 登録査定

審査の結果、審査官が拒絶理由を発見しなかった場合は、登録すべき旨の査定がされます。
また、意見書や補正書によって拒絶理由が解消した場合にも登録査定となります。

(8) 拒絶査定

意見書や補正書をみても拒絶理由が解消されておらず、やはり登録できないと審査官が判断したときは、拒絶すべき旨の査定を行います。

(9) 拒絶査定不服審判請求

審査官の拒絶査定の判断に不服があるときは、拒絶査定不服の審判請求をすることができます。

(10) 審理

拒絶査定不服審判の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。
審判官の合議体による決定を審決といいます。

審理の結果、拒絶理由が解消したと判断される場合には登録審決を行い、拒絶理由が解消せず登録できないと判断される場合には、拒絶審決を行います。

(11) 設定登録（登録料納付）

登録査定がされた出願については、出願人が登録料を納めれば、商標登録原簿に登録され、商標権が発生します。

商標権の設定登録後、商標登録証書が出願人に送られます。

(12) 商標公報発行

設定登録され発生した商標権は、その内容が商標公報に掲載されます。

（13）登録異議申立

商標公報の発行日から2月間は、何人も特許庁長官に対して登録異議の申立てをすることができます。

（14）無効審判請求・取消審判請求

商標権が設定登録された後でも無効理由がある場合、利害関係人は無効審判を請求することができます。

また、登録後3年以上継続して使用しない場合、何人も取消審判を請求することができます。

（15）審理

無効審判請求・取消審判請求の審理は、三人または五人の審判官の合議体によって行われます。

審理の結果、無効理由がないと判断された場合は、登録維持の審決を行い、無効理由があると判断された場合には、登録無効の審決が行われます。

取消審判を請求されると権利者は使用していることを証明することができない場合には登録取消の審決が行われ、商標権は取り消されます。

（16）知的財産高等裁判所

拒絶査定不服審判の拒絶審決に対して不服がある出願人、商標無効審判の審決・取消審判の審決に対して不服がある当事者は、知的財産高等裁判所に出訴することができます。

（出所）特許庁ホームページより
http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/tetuzuki/t_gaiyou/shouhyo.htm

4-2 知的財産の支援策



便利でお得な支援策を知りたい！

(1) 専門家の講師派遣

知的財産に関する知識習得等の目的で、皆様の地域や団体、中小企業、大学内において知的財産に関する講演、研修、相談会等を行いたいときには、関東経済産業局特許室にご相談下さい。講師、相談員として知的財産に関する専門家（産業財産権専門官または弁護士）を無料で派遣します。なお、ご相談の内容によっては派遣できない場合がありますのでご了承ください。

【派遣分野】
○特許・実用新案・意匠・商標の産業財産権制度に関する講演・研修等。
○公的支援策の紹介
○社内の職務発明制度構築（見直し）についての個別相談（自治体、公的支援機関が主催する相談会に限ります。）
○社内のノウハウ保護に関連した先使用権制度活用についての個別相談（自治体、公的支援機関が主催する相談会に限ります。）

お問い合わせ先：
関東経済産業局　地域経済部　技術企画課　特許室
電話　：　048-600-0238
FAX　：　048-601-1287

(2) 無料先行技術調査

特許権を取得するには、新規性（今までなかった技術であること）等が必要です。同じような先行技術が存在する場合、審査の段階で拒絶されてしまい特許権を取得することが出来ません。

そこで、特許出願後で審査請求前のものに限り、出願人の依頼に応じて、特許庁から委託を受けた民間調査事業者が無料で先行技術調査を行い、調査の結果を送付いたします。また、この制度を利用して審査請求を行った出願の特許率は通常よりも高くなっております。（約50%→約67%!）審査請求を行うかどうかの見極めに役立ちます。

○対象者：中小企業、個人またはそれらの出願代理人(ただし、大企業の支配関係にない中小企業であること）。
○手数料：不要

お問い合せ等詳細：特許庁ホームページ
http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/senkou_chousa.htm

(3) 早期審査制度

「出願したものを早く権利化したい!」という場合には、早期審査の申請を提出することによって、他の出願よりも早く審査をしてもらうことができます。この早期審査制度は、特許・意匠・商標の出願で使える制度です。

○手数料:　不要

【特許の早期審査制度】
- 「早期審査に関する事情説明書」は出願審査請求と同時又はそれ以降に提出します。
- 対象となる出願：①出願人が中小企業、または個人
  ②出願人またはそれらから実施許諾を受けた者が、その発明を実施いるもの
  ③外国関連出願（日本国特許庁以外の特許庁または政府間機関へも出願 している特許出願、または国際出願している特許出願であるもの。）
  ④出願人が大学、短期大学、高等専門学校、公的研究機関、承認もしくは認定を受けた技術移転機関（承認TLOまたは認定TLO）であるもの

> 特許の早期審査についての詳細・お問い合せ:特許庁ホームページ
> http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/v3souki.htm

【意匠の早期審査制度】
○対象となる出願：
①出願人自身又は出願人からその出願の意匠について実施許諾を受けた者(ライセンシー)が、その出願の意匠を実施しているか又は実施の準備を相当 程度進めている意匠登録出願であって、以下のいずれかに該当し、権利化について緊急性を要するものであること。
　）第三者が許諾なく、その出願の意匠もしくはその出願の意匠に類似する意匠を実施しているか又は実施の準備を相当程度進めていることが明らかな場合。
　）その出願の意匠の実施行為（実施準備行為）について、第三者から警告を受けている場合。
　）その出願の意匠について、第三者から実施許諾を求められている場合。
②外国関連出願

> 意匠の早期審査についての記載例・詳細・お問い合せ:特許庁ホームページ
> http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/isyou_soukisinri.htm

【商標の早期審査制度】

対象となる出願：出願人自身又はライセンシーが出願商標を指定商品若しくは指定役務（一部の商品若しくは役務を含む。）に使用しているか、又は使用の準備を相当程度進めている出願であって、権利化について緊急性を要する出願。

※権利化について緊急性を要する出願とは、以下のいずれかに該当するものとします。

①第三者が許諾なく、出願商標又は出願商標に類似する商標を出願人もしくはライセンシーの使用もしくは使用の準備に係る指定商品もしくはこれらに類似する商品若しくは役務について使用しているかまたは使用の準備を相当程度進めていることが明らかな場合。

②出願商標の使用について、第三者から警告を受けている場合。

③出願商標について、第三者から使用許諾を求められている場合。

④出願商標について、出願人が日本国特許庁以外の特許庁または政府間機関へも出願している場合。

⑤その他、第三者との関係において権利化について緊急性があると認められる場合。

商標の早期審査についての記載例・詳細・お問い合せ：特許庁ホームページ http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/shkouhou.htm

（4）特許料・審査請求料の減免制度

特許出願をした後、出願審査請求の際に納付する審査請求料と、特許料（第1年～第3年分）について、減免される制度があります。

○対象者：研究開発型中小企業・個人事業主、事業協同組合等

審査請求料：半額軽減

特　許　料：半額軽減

特許料・審査請求料の減免制度の詳細：特許庁ホームページ http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/6_kenkyu_kigyou.htm

○手数料：不要

なお、特許料・審査請求料の減免制度が使えるかどうかを判定することができます。

判定ページ：http://www.jpo.go.jp/cgi/zangenmen2/exempt_chk.cgi

お問い合わせ先： 関東経済産業局　地域経済部　技術企画課　特許室 電話　：　048-600-0239 FAX　：　048-601-1287

4-3 関東地域の自治体、団体による知的財産支援



身近な地域の支援策を知りたい！

関東地域の各都県や政令指定都市、団体等で行っている知的財産に関する各種支援策等をご紹介します。**ただし、これらは平成19年度末時点の支援概要・支援予定です。**支援策の詳細や平成20年度以降の支援策については、各都県・市町村、団体等にお問い合せください。

群馬県　産業経済部工業振興課（平成２０年度）

事 業 名　：　R&Dサポート事業
実施機関　：　群馬県産業経済部工業振興課ものづくり振興グループ
補助対象経費　：　①企画段階
　市場調査、先行技術調査、軽易な試作、共同研究費、デザイン費等
　②試作段階、③政策課題遂行型
　原材料費、機械装置・工具器具費、外注加工費、技術指導受入費、調査研究委託費（市場調査、工業所有権調査、共同研究費、データ試験費等）、特許出願費、その他の経費等
補助限度額　：　①新製品企画支援対策補助（企画段階）
　1件あたり100万円まで（事業費全体の1／2以内）
　②新製品試作支援対策補助（試作段階）
　1件あたり750万円まで（事業費全体の1／2以内）
　③政策課題遂行型実用化研究補助
　1件あたり1,000万円まで（事業費全体の2／3以内）
募集予定期間　：　①企画段階
　平成20年4月1日（火）から平成20年5月1日（木）まで
　②試作段階、③政策課題遂行型
　平成20年3月24日（月）から平成20年4月24日（木）まで

詳細はこちら
http://www.pref.gunma.jp/cts/PortalServlet?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=5047

群馬県　産業経済部工業振興課（平成１９年度支援実績）

事 業 名　：　1社1技術
実施機関　：　群馬県産業経済部工業振興課
対　　象　：　新規の場合、県内に事業所を有する中小製造業者（みなし大企業、個人事

業主も含む）で、以下に記載する①～③のいずれかに該当する技術を有する企業。
①特許を有する、または出願中の技術
②特許は有していないが、特許と同等の技術（注）
③他社の追随を許さない独自の技術（注）

選定企業に対する支援　：
選定企業には「選定証」及び「副賞」を贈呈する他、各種支援措置があります。
1 .県ホームページ等による、技術力の県内外へのPR。
2 .展示会への共同出展、出展費用補助等の販路開拓支援。
3 .中小企業パワーアップ資金への申請資格付与等の財政的支援。

詳細はこちら
http://www.pref.gunma.jp/cts/PortalServlet?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=15337

埼玉県　産業労働部金融課

事 業 名　：　産業創造資金、企業家育成資金等
実施機関　：　埼玉県産業労働部金融課
融資の対象　：　①特許法等に基づく設定登録を受けた技術等をもって事業を開始する者
②知的財産権に係る技術を利用して事業を行う中小企業者・中小企業組合
融資限度額　：　①設備　3,000万円　　運転　1,500万円
②設備　1億円　　運転　1億円

詳細はこちら
http://www.pref.saitama.lg.jp/A07/BJ00/kigyou/gaiyou/gaiyou.htm

千葉県　商工労働部産業振興課産業企画室　（平成19年度支援実績）

事 業 名　：　海外特許出願支援事業
実施機関　：　千葉県商工労働部産業振興課産業企画室
県内中小・ベンチャー企業の国際競争力の向上及び経営基盤の強化を図るため、優れた技術を有し、かつ、それらを海外において広く活用しようとする中小・ベンチャー企業の海外特許出願について、出願に要する費用の一部を補助する「海外特許出願支援事業」を実施します。
応募受付期間　：　平成19年6月1日（金）～7月31日（火）
応募可能件数　：　1社につき1出願に限ります。
補助率及び補助上限額　：　補助率は、補助対象となる必要経費の1／2です。（補助上限額:150万円）

詳細はこちら
http://www.pref.chiba.jp/syozoku/f_sanshin/kaigaitokkyo/bosyu.html

千葉県　商工労働部経営支援課金融支援室

事 業 名 ： 挑戦資金
実施機関 ： 千葉県商工労働部経営支援課金融支援室
融資の対象 ： 中小企業者等であって、知的財産権を有し、知的財産を活かした事業を実施しようとするもの。
融資限度額 ： 1中小企業者　1億円（設備・運転資金）
詳細はこちら
http://www.pref.chiba.jp/syozoku/f_keishi/seidoyuusi/seidosikin5.html

東京都　東京都知的財産総合センター

事 業 名 ： 開発戦略策定支援助成事業
実施機関 ： 東京都知的財産総合センター
助成対象経費 ： 先行技術調査委託に要する経費
助 成 額 ： 助成対象経費の2分の1以内　限度額100万円
申込受付期間 ： 随時受付
詳細はこちら
http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/josei/3308.html

東京都　東京都知的財産総合センター（平成２０年度）

事 業 名 ： 外国特許出願費用助成事業
実施機関 ： 東京都知的財産総合センター
助成対象経費 ： 外国特許出願費用、弁理士費用、翻訳料等
助 成 額 ： 助成対象経費の2分の1以内　限度額300万円
申込受付期間 ： 平成20年5月12日（月）～5月23日（金）
詳細はこちら
http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/josei/3779.html

東京都　産業労働局商工部創業支援課（平成１９年度支援実績）

事 業 名 ： 東京都ベンチャー技術大賞
実施機関 ： 東京都産業労働局商工部創業支援課
対　　象 ： 都内の創業・ベンチャー企業
表彰対象 ： ものづくりの核（コア）となる技術の下、創業・ベンチャー企業が開発事業化した革新的な技術や製品で、次の各号に掲げるもの
１．技術・製品の開発が終了しているもので、一次審査の終了時までに日本国内で販売または提供するもの
２．商品化後5年を経過していないもの
詳細はこちら
http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/venture/venture.html

神奈川県　工業振興課工業技術班（平成20年度）

事 業 名　：　神奈川工業技術開発大賞
実施機関　：　神奈川県工業振興課工業技術班

神奈川県と神奈川新聞社は、共催により昭和59年度から毎年度、技術開発の奨励と技術開発力の向上を図ることを目的に、県内の中堅・中小企業が開発した優れた工業製品・技術を表彰しています。

受賞企業への支援　：　○県内最大級の工業見本市である「テクニカルショウヨコハマ」への出展。（県が出展費用を負担）
○受賞製品・技術を新聞紙上に紹介広告を掲載。
○神奈川工業技術開発大賞のロゴマークを使用することができる。

詳細はこちら
http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/kogyo/taisyo/taisyo.html

神奈川県　工業振興課工業技術班

事 業 名　：　かながわスタンダード
実施機関　：　神奈川県工業振興課工業技術班
対　　象　：　県内中小企業が開発した工業技術のうち、事業化、商品化に着手しているもの
（製品化したもの、特許を取得したものなど）で、事業化により今後3年以内におおむね年間5億円以上（製品の場合）の売上が見込めるもの。
優遇措置　：　金融支援、技術支援、経営支援

詳細はこちら
http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/kogyo/standard/

静岡県　静岡県国際経済振興会（平成19年度支援実績）

事 業 名　：　海外市場開拓支援補助金
実施機関　：　静岡県国際経済振興会

静岡県内の中小企業が海外市場や販路を開拓するために行う事業費の一部を補助します。海外で開催される見本市への出展に要する経費、海外向け販売促進媒体の作成に要する経費、海外の特許を取得するための出願に要する経費などが対象です。

補助率及び限度額　：　対象経費の2分の1以内　限度額50万円
申込締切　：　平成19年6月30日（土）
詳細はこちら（pdf）
http://www.siba.or.jp/2007hojokin1.pdf

高崎市　商工部産業課　産業創造館

事 業 名 ： 特許取得補助金
実施機関 ： 高崎市商工部産業課　産業創造館
補助対象 ： 市内に主たる事業所を有する中小企業者で、製造業、情報通信業または次期産業3分野（環境、医療・福祉、バイオテクノロジー）の事業者若しくは群馬県の認定した「1社1技術」企業。
補助率及び限度額 ： 特許出願及び出願審査請求にかかる必要経費の2分の1以内。限度額10万円。

詳細はこちら
http://www.city.takasaki.gunma.jp/soshiki/sansoukan/annai/tokkyo.htm

千葉市　（財）千葉市産業振興財団

事 業 名 ： 特許取得支援事業
実施機関 ： （財）千葉市産業振興財団
助成対象経費 ： 特許出願手続に要する弁理士費用の一部を助成
助 成 額 ： 上限21万円
申込受付期間 ： 随時受付

詳細はこちら
http://www.chibashi-sangyo.or.jp/contents/shien_info/tokkyo.html

三鷹市　生活環境部生活経済課（平成19年度支援実績）

事 業 名 ： 工業振興事業費補助金
実施機関 ： 三鷹市生活環境部生活経済課
対 象 者 ： 三鷹市内に主たる事業所を有し、引き続き1年以上事業を営む中小企業者または中小企業者で構成する団体が行う事業。
補助対象 ： ①新製品等の開発、販売促進のための調査・研究・企画事業
②新製品・新技術の研究、開発のため、産学提携で行う研究事業等
③特許など工業所有権の取得申請に係る事業
④その他前3号に準ずる事業
補助金額 ： ①新製品の開発、新技術の研究、開発に係る事業
補助対象事業に要する経費の1／2以内で、1件150万円を限度とする。
②特許など工業所有権取得申請に係る事業
補助対象事業に要する経費の1／2以内で、1件10万円を限度とする。

詳細はこちら
http://www.city.mitaka.tokyo.jp/a002/p020/g06/d02000017.html

横浜市　経済観光局経営・創業支援課（平成２０年度）

事 業 名　：　横浜市知的財産活用助成金
実施機関　：　横浜市経済観光局経営・創業支援課
助成対象企業　：　中小企業基本法第二条に規定する中小企業および中堅企業で、次のいずれにも該当する企業。
①横浜市に本社・事業所があるもの。
②当該年度において、本助成金と同様な公的助成を受けていないこと。
助成対象事業　：　平成20年4月23日（水）から平成21年2月27日（金）の間に完了予定で、事業開始前に申請した次の事業とします。
①知財経営戦略策定に係る支援
②知財・技術・市場調査
③知財技術評価
④管理・運営体制整備
助成対象経費　：　市内に本社がある知財関係事業者に対し、上記業務を委託する経費とします。
※消費税は補助対象外。

補助率及び助成限度額：

対象	助成率（※）	1回当たりの限度額	利用限度	最大助成額	申請条件
価値組認定企業	2/3	50万円	2回	100万円	申請時、横浜価値組企業 に認定されていること。
価値組申請企業	1/2	30万円	2回	60万円	20年度の横浜価値組企業 に申請済みであること。
上記以外の企業	1/2	30万円	1回	30万円	

受付期間及び申込み方法　：　平成20年4月23日（水）から平成21年1月30日（金）までに、所定の書類を横浜市経済観光局経営・創業支援課に郵送（書留）または持参で提出して下さい。
※予算に達した時点で受付を終了させていただきます。

詳細はこちら
http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/shien/tizai/jyosei.html

横浜市　経済観光局経営・創業支援課　（平成２０年度）

事 業 名　：　横浜型知的財産戦略　知財活用評価・格付け希望企業募集
実施機関　：　（株）知財マネジメント支援機構（IPMAX）

本事業は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権などの知的財産を活かした経営に対する取組を評価し、企業の実力を「AAA（トリプルA）」から「C」までの7段階で格付けし、成長性・将来性が平均を超える「AAA」から「BBB（トリプルB）」までの4段階を「横浜価値組企業」に認定し、支援を行うものです。
「横浜価値組企業」に対する支援　：　金融支援、広報等の企業PR等。
受付期間　：平成20年4月23日（水）から12月1日（月）までに、所定の書類を （株）知財マネジメント支援機構 に郵送（書留）または持参により提出して下さい。
詳細はこちら
http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/shien/tizai/kachigumi.html

静岡市　経済局商工部地域産業課

事 業 名　：　新商品等開発事業補助金
実施機関　：　静岡市経済局商工部地域産業課
補助対象事業　：　（1）　新しい技術や技法を利用した商品又は既存の技術・技法を応用した従来にない商品を開発する事業。
（2）　自ら開発した製品・技術・意匠等について、特許に係る出願又は実用新案・意匠・商標（地域団体商標に限る。）に係る登録出願を行う事業。

詳細はこちら
http://www.city.shizuoka.jp/deps/tiikisangyo/chiiki_shohin.html

富士市　商工農林部工業振興課

事 業 名　：　PAT支援事業
実施機関　：　富士市商工農林部工業振興課
対 象 者　：　①市内に本社または主たる事業所を有する中小企業
②事業協同組合などの中小企業団体
③商店街振興組合　など
補助対象　：　国内における特許権・実用新案権・意匠権・商標権の出願経費
※ただし、特許権については原則として出願と同時に出願審査の請求を行う場合に限る。
対象経費　：　出願料、弁理士手数料、先行技術調査費用、図面作成料、出願審査の請求料（特許権のみ）、登録料（実用新案のみ）
補助率及び補助限度額　：　対象経費の1／2以内、上限30万円
補助回数　：　一社あたり同一年度内に産業財産権ごと1回
申請時期　：　出願した日から30日以内

詳細はこちら
http://www.city.fuji.shizuoka.jp/cityhall/syouko-b/kougyou/pat/pat.htm

富士宮市　商工観光課（平成２０年度）

事 業 名　：　富士宮市知的財産権取得事業費補助金
実施機関　：　富士宮市商工観光課
対 象 者　：　①中小企業法第2条第1項に規定する中小企業者
②中小企業団体の組織に関する法律第3条第1項に規定する中小企業団体
③特定非営利活動促進法第2条第2項に規定する法人
補助対象　：　①特許権　②実用新案権　③意匠権　④商標権
知的財産権の国内における取得に係る事業とし、同一会計年度において1対象者あたり対象事業毎1回とする。

補助対象経費 ： 出願に係る経費の1／2以内とし、下記金額を限度をする。
①特許 20万円 ②実用新案 10万円
③意匠 10万円 ④商標 10万円
※ただし、各補助対象事業の補助合計額は30万円を超えないものとする。
申請期間 ： 平成20年4月1日～平成21年3月末日
詳細はこちら ：
http://www.city.fujinomiya.shizuoka.jp/shoko/fujinomiyachizai/newpage56.htm

日本弁理士会

事業名 ： 特許出願等援助制度
実施機関 ： 日本弁理士会

特許出願等援助制度は、①手続費用融資制度、②手続費用給付制度の二つ。
①手続費用融資制度 ： 実施予定の優れた発明があるにも拘わらず、経済的な事情によって弁理士に出願手続を依頼できないときに、弁理士の手によって特許出願できるように支援するもので、必要とされる費用の全部または一部を当会が無担保無利子で立て替える制度。
②手続費用給付制度 ： せっかく有用な発明をしても、発明者の経済的な事情によって弁理士に特許出願の依頼ができず、結局世の中に活用されずに埋もれてしまうのを防ぐため支援するもので、必要とされる費用の全部または一部を当会が負担する制度です。
詳細はこちら
http://www.jpaa.or.jp/affiliation/center/center7.html

独立行政法人科学技術振興機構

事業名 ： 産学連携・技術移転事業（特許化支援）
実施機関 ： （独）科学技術振興機構
対象者 ： ①大学・TLO等における研究成果の特許化支援
②大学・TLO等の外国出願関連の費用支援と目利きの支援
詳細はこちら
http://www.jst.go.jp/tt/pat/main.html

独立行政法人中小企業基盤整備機構（平成２０年度）

事業名 ： 事業化助成金
実施機関 ： 中小企業基盤整備機構
助成対象者 ： 創業者、個人事業者、中小企業者、企業組合、協業組合

助成対象事業　：　以下の（1）～（5）のいずれかに該当するもので、本助成金による助成期間完了後、2年以内に事業化が達成できるもの。本事業は『事業化』を対象とした助成金です。

①新製品・新技術の開発成果を事業化する事業
②革新的な方法で商品やサービスを提供する事業
③上記に付帯する外国特許等出願事業
④①の事業と③の事業の双方を行う事業
⑤②の事業と③の事業の双方を行う事業（国内出願、外国出願費用が含まれる）

助成金額　：　上記の対象事業に応じて、下記の金額となります。

①100万円～500万円
②100万円～500万円
③100万円～300万円
④①の助成金額に最大300万円を上乗せ
⑤②の助成金額に最大300万円を上乗せ

助 成 率　：　助成対象と認められる経費の1／2以内の額
（原則として、事業完了後の助成金の交付となりますので、助成事業期間中は借入金等で必要な資金を自己調達する必要があります。）

募集期間　：　平成20年5月7日（水）～平成20年6月6日（金）17時

詳細はこちら
http://www.smrj.go.jp/venture/grant/index.html

4-4 関東地域の無料相談窓口



まずは誰かに相談に乗ってほしい!

(1) 関東経済産業局　特許相談室

特許・実用新案・意匠・商標の制度や出願・登録の手続きなどについて一般的な相談を受け付けています。

- 所 在 地　：　さいたま市中央区新都心1−1
  さいたま新都心合同庁舎1号館　9階
- 相談窓口　：　月〜金曜日（祝日・年末年始を除く）
  9:00〜12:00、13:00〜17:00
- 電　　話　：　048−600−0319
- ホームページ　：　http://www.kanto.meti.go.jp/sodan/tokkyosodan/index.html

(2) 独立行政法人工業所有権情報・研修館　相談部

特許・実用新案・意匠・商標の出願などについて一般的な相談を受け付けています。

- 所 在 地　：　東京都千代田区霞が関3−4−3　特許庁2階
- 相談窓口　：　月〜金曜日（祝日・年末年始を除く）
  9:00〜17:45（受付は17:30まで）
- 電　　話　：　03−3581−1101（内線2121〜2123）
- ホームページ　：　http://www.inpit.go.jp/consul/window/index.html

(3) 知的所有権センター

知的所有権センターは、各都県に設置され、地域の利用者に対する特許情報の利用及び発信の基地として、中小企業などの技術開発を支援しています。各センター（一部を除く）において、特許情報の検索・閲覧、特許情報の利用などについて無料相談やアドバイスを行っています。なお、各センター（一部を除く）には、特許情報活用支援アドバイザー、特許流通アドバイザーが配置されており、特許情報の利用、特許流通などについて相談に応じています。

- ホームページ　：　http://www.jpo.go.jp/torikumi/chiteki/chiran.htm

(4) 日本弁理士会　知的財産支援センター

「特許・意匠・商標なんでも110番」と称して無料相談を実施しています。特許・実用新案・意匠・商標の出願手続き、調査、鑑定、異議申立、訴訟、諸外国の制度や知的財産全般について、弁理士が相談を受け付けています(事前予約制)。

- 所 在 地 ： 東京都千代田区霞が関3－4－2　弁理士会館1階
- 相談窓口 ： 月～金曜日(祝日・年末年始を除く)
  10:00～12:00、14:00～16:00(事前予約制)
- 電　　話 ： 03－3519－2707
- ホームページ ：
  http://www.jpaa.or.jp/consultation/commission/free_advisement/

(5) 社団法人発明協会　特許 "ひらめ木 "

特許庁の委託を受け、発明協会の各支部の窓口での相談や、弁理士による無料相談会を開催しています。また、出願アドバイザーによる電子出願の相談も行っています。

- ホームページ ： http://www.hirameki.jiii.or.jp/

(6) 中小企業・ベンチャー総合支援センター

独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)に設置されている、中小企業・ベンチャー総合支援センター(関東支部)では、中小企業の経営課題の解決のための様々な支援を行っています。知的財産の戦略的活用方法、国際的権利の取得、訴訟への対応方法も含めた総合的な知的財産戦略のアドバイスを行います。なお、窓口相談は事前申込が必要です。

窓口相談の事前申込についてはホームページをご参照ください。

ホームページ ： http://www.smrj.go.jp/kanto/manage/consult/014772.html

4-5 事業概要

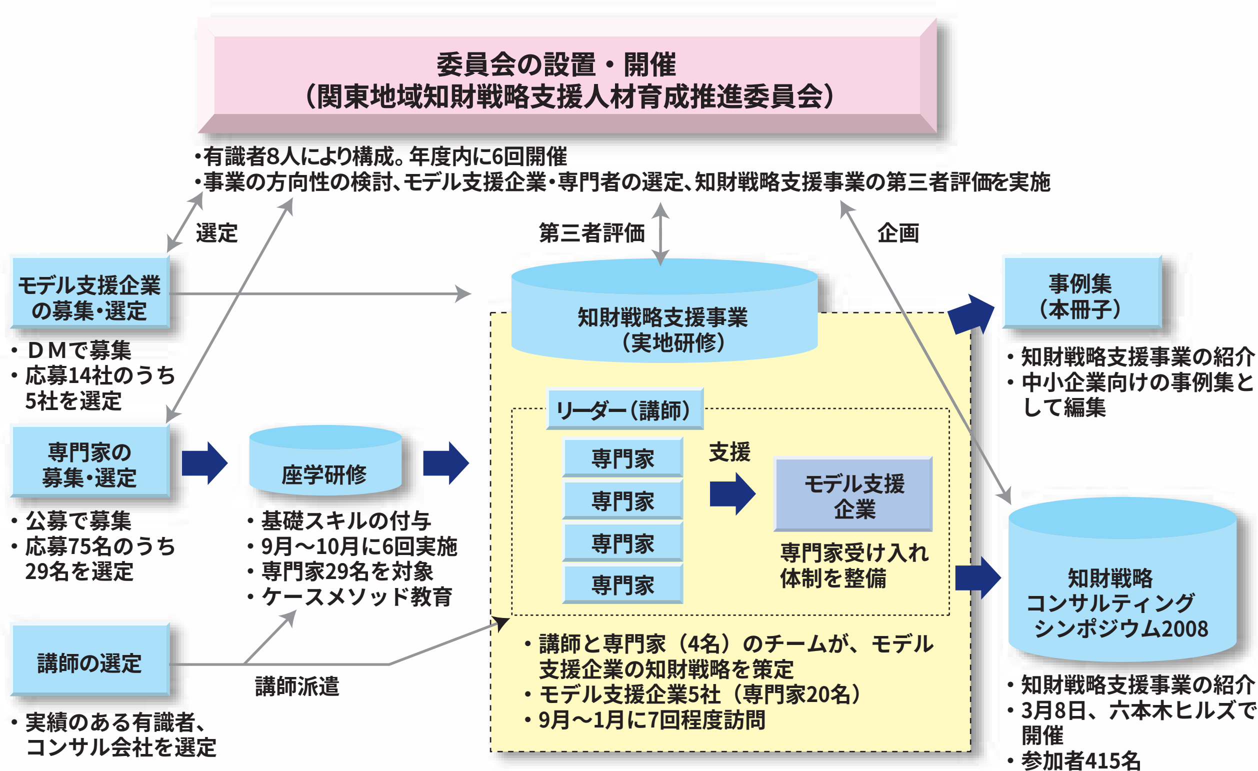
本事例集に収録されている事例は、関東経済産業局「平成19年度地域知財戦略支援人材育成事業」の一環として実施された「知財戦略支援事業」の成果です。

本事業は、法律、技術、経営等の専門家を対象として、中小企業に対する知財戦略の支援を行うための専門家を育成すること、また、専門家の人材育成スキームの中で中小企業（モデル支援企業）の知財戦略の策定を支援することを目的として実施されました。

平成19年度は関東地域におけるモデル支援企業5社に対して、知財戦略コンサルティング会社をリーダー（講師）として専門家4名によるコンサルティングチームがそれぞれ組成され、9月から翌年1月にかけて具体的なコンサルティングを行いました。

本事業の成果は、平成20年3月8日に開催された「知財戦略コンサルティングシンポジウム2008」（開催場所：六本木ヒルズ）にて紹介されるとともに、事例集（本冊子）として取りまとめられました。

平成19年度 地域知財戦略支援人材育成事業の概要



本事業では中小企業の知財戦略や知財人材の育成に詳しい有識者による委員会（関東地域知財戦略支援人材育成推進委員会）を設置・開催し、事業の方向性の検討、知財戦略支援の第三者評価等を行いました。

関東地域知財戦略支援人材育成推進委員会委員

氏　名	所　属
扇谷　高男	独立行政法人工業所有権情報・研修館 人材開発統括監
奥山　哲哉	合資会社イノベイション21 代表
鮫島　正洋（委員長）	内田・鮫島法律事務所 弁護士 弁理士、東京工業大学 特任教授
塩原　雅美	根本特殊化学株式会社 技術開発センター 知的財産室長 主任研究員
妹尾　堅一郎	東京大学 国際・産学共同研究センター 客員教授、特定非営利活動法人 産学連携推進機構 理事長
宗定　勇	日本知的財産協会 専務理事
土生　哲也	土生特許事務所所長 弁理士
山中　唯義	株式会社ベンチャーラボ 代表取締役

2008年3月発行

企画　：　関東経済産業局　地域経済部　特許室
〒330-9715 埼玉県さいたま市中央区新都心1-1
さいたま新都心合同庁舎1号館9階
TEL:048-600-0239　FAX:048-601-1287

監修　：　土生特許事務所　土生哲也
URL:http://www.ipv.jp/

編集　：　MIZUHO みずほ情報総研株式会社
社会経済コンサルティング部
サイエンスソリューション部
情報・コミュニケーション部
〒101－8443 東京都千代田区神田錦町2－3
TEL:03-5281-5406　FAX:03-5281-5443